
BACHELORARBEIT

Frau
Tanja Schostal

**Brainstorming –
Nivellierung der individuellen
Leistungsbereitschaft**

2016

BACHELORARBEIT

Brainstorming – Nivellierung der individuellen Leistungsbereitschaft

Autorin:
Frau Tanja Schostal

Studiengang:
Sport-, Event- und Medienmanagement

Seminargruppe:
Angewandte Medien

Erstprüfer:
Prof. Heinrich Wiedemann

Zweitprüfer:
Dr. Bernd Oliver Schmidt

Einreichung:
München, 08.01.2016

BACHELOR THESIS

Brainstorming – leveling of the individual performance

author:

Ms. Tanja Schostal

course of studies:

sport, event and media management

seminar group:

applied media

first examiner:

Prof. Heinrich Wiedemann

second examiner:

Dr. Bernd Oliver Schmidt

submission:

München, 08.01.2016

Bibliografische Angaben

Schostal, Tanja:

Brainstorming – Nivellierung der individuellen Leistungsbereitschaft

Brainstorming – levelling of the individual performance

66 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2016

Abstract

Das folgende Werk befasst sich mit psychologischen, sozialen sowie anthropologischen Begebenheiten mit Bezug auf die immer wieder angewendete Kreativitätstechnik Brainstorming. Es wird geklärt, in wie weit die Konstellation einer Gruppe die Effizienz sowie die Effektivität der Lösungsorientierung beeinflusst. Vermeidungsstrategien, abhängig von Bequemlichkeit oder anderen Gründen, werden angesprochen. Zusätzlich spielen Motive und Motivation eine Rolle bei der Klärung, ob Brainstorming die Nivellierung der individuellen Leistungsbereitschaft fördert oder gar verursacht.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
1 Einleitung.....	1
2 Brainstorming und Kreativität	3
2.1 Klärung der Begrifflichkeiten	3
2.1.1 Brainstorming.....	3
2.1.2 Kreativitätstechnik und Kreativität	5
2.2 Klassifizierung der Kreativitätstechniken	9
2.3 Durchführungsvarianten.....	11
2.3.1 Voraussetzungen.....	11
2.3.2 Brainstorming in der Gruppe	12
2.3.3 Didaktisches, anonymes und imaginäres Brainstorming	12
2.3.4 Brainwriting und 6-3-5-Methode	13
2.3.5 Morphologischer Kasten	14
3 Gruppen und Gruppenverhalten	15
3.1 Begriffsbestimmung und Besonderheiten.....	15
3.2 Arbeitsfähigkeiten in Gruppen	16
3.3 Gruppenstrukturen	18
3.3.1 Rangordnung und Rollenverteilung.....	21
4 Persönlichkeit und Temperament	24
4.1 Persönlichkeit	24
4.2 Temperament	25
4.3 Persönlichkeitsmodell "Big Five"	28
5 Motivation und Emotion.....	31
5.1 Differenzierung der Begrifflichkeiten.....	31
5.1.1 Zusammenhang zwischen Motivation und Emotion.....	32
5.2 Extrinsische und intrinsische Motivation	33
5.3 Bedürfnispyramide nach Maslow	34
5.4 Bedürfnistheorie nach McClelland.....	36
5.5 Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg.....	37
6 Leistung und Leistungsbereitschaft	39
7 Leistungsverluste beim Brainstorming	40

7.1	Trittbrettfahrerhypothese	40
7.1.1	Theorie	40
7.1.2	Experimentelle Überprüfung	41
7.2	Bewertungsangsthypothese	42
7.2.1	Theorie	42
7.2.2	Experimentelle Überprüfung	43
7.3	Produktionsblockierung	44
7.3.1	Theorie	44
7.3.2	Experimentelle Überprüfung	45
8	Mögliche Vermeidungsstrategien	47
8.1	Soziales Faulenzen	47
9	Fazit	49
	Literaturverzeichnis	IX
	Eigenständigkeitserklärung	XVI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Lippmann, Eric/ Angstmann, André: Kreativität und Kreativitätstechniken erschienen in Steiger Thomas/ Lippmann, Eric (Hrsg.): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte, 3. Aufl., Bd. 1. (S. 376–397). Berlin, Heidelberg, New York 2008	6
Abbildung 2: Hug, Britta: Arbeitsgruppen im Führungsprozess, erschienen in Steiger, Thomas/ Lippmann, Eric: Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte; 3. Auflage, Heidelberg 2008	19
Abbildung 3: Hug, Britta: Arbeitsgruppen im Führungsprozess, erschienen in Steiger, Thomas/ Lippmann, Eric: Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte; 3. Auflage, Heidelberg 2008	22
Abbildung 4: Asendorpf, Jens: Psychologie der Persönlichkeit, 4. Auflage, Heidelberg 2007	26
Abbildung 5: Heckhausen, Jutta/ Heckhausen, Heinz(Hrsg.): Motivation und Handeln, 4. Auflage, Berlin/Heidelberg 2010	35
Abbildung 6: Herzberg, Frederick: Zwei-Faktoren-Theorie, erschienen in Harvard Business Review 46, Nr.1, 1968	38

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kamiske, Gerd F.: Handbuch der QM-Methoden; 2. Auflage, München 2013	9
--	---

Tabelle 2: Universität Freiburg: Hogrefe Testsystem 4; http://www.unifr.ch/ztd/HTS/infest/WEB- Informationssystem/de/4de001/c917bd63d1e442b6b893655af5e9fd32/hb.htm ; Zugriff v. 06.01.2016	30
--	----

1 Thematisierung der Problemstellung

Etwa 24.900.000 deutschsprachige Ergebnisse zum Suchbegriff „Brainstorming“ listet Google auf.¹ Um die 220.000 Treffer brachten den Begriff zu Beginn des Jahres 2015 mit „bekannteste Kreativitätstechnik“ in Verbindung.² Beim Sichten der Suchmaschinenergebnisse schien Brainstorming ein beliebtes Instrument zur Ideenfindung zu sein. Im Laufe einer schulischen Ausbildung sowie während Studium und Beruf wird diese Kreativitätstechnik als Gruppenaufgabe immer wieder angewandt. Nicht zuletzt, weil sich die Meinung verbreitet hat, dass durch die vielen unterschiedlichen Charaktere – und somit durch viele verschiedene Denkansätze – ein größeres Spektrum an Ideenreichtum erreicht werde.³⁴ Auftretende Denkblockaden würden durch neue Ansätze von anderen Teilnehmern gelöst werden.⁵

Doch den Befürwortern stehen Kritiker gegenüber und ihre Anzahl steigt. Die Suchmaschine Google verknüpft aktuell nur noch etwa 4.000 Treffer mit Brainstorming als bekannteste Kreativitätstechnik, einem rapiden Abstieg zum Vorjahr.⁶ „Brainstorming ist Bullshit“⁷ und „Windstille im Kopf“⁸ lauten zwei Artikel im Onlinemedium der Printpresse „Die Zeit“ beziehungsweise „Süddeutsche Zeitung“. Die Autoren erklären ihre Position, indem sie sich jeweils auf eine veröffentlichte Studie des Persönlichkeitspsychologen Professor Dr. Wolfgang Stroebe beziehen. Die Inhalte seiner Studie sowie die Ergebnisse werden im vorliegenden Werk (Kapitel 7) aufgezeigt.

Wie wirkt sich Brainstorming in einer Gruppe auf das Ergebnis aus? Kann eine qualitative oder eine quantitative Tendenz beobachtet werden? Und welche Auswirkung hat das soziale Gefüge einer Gruppe auf das Individuum, seine Kreativität sowie seine Motivation? Welche Faktoren spielen Einflüsse wie die Bewertungsangst? Bedeutet Brainstorming gar die Nivellierung der Individuellen Leistungsbereitschaft?

¹ Google Inc: www.google.de, Zugriff v. 07.01.2016

² Google Inc: www.google.de, Zugriff v. 21.01.2015

³Vgl. Ischebeck 2013, 92 f.

⁴Vgl. Nöllke/Beermann/Schuhbach 2012, 54 ff.

⁵Vgl. Mollbach/Leinweber/Reimann/Mât 2012, 200

⁶ Google Inc: www.google.de, Zugriff v. 07.01.2016

⁷ Zeit-online: www.zeit.de, Zugriff v. 03.11.2015

⁸ Süddeutsche.de: www.sueddeutsche.de; Zugriff v. 03.11.2015

Der wissenschaftliche Schwerpunkt der Problemstellung „Brainstorming – Nivellierung der individuellen Leistungsbereitschaft“ siedelt sich in Fachbereichen der Psychologie an. Dennoch handelt es sich dabei um eine fachrichtungsübergreifende Thematik. Nicht nur, weil die Sozialwissenschaft Psychologie von Erkenntnissen aus Wirtschaftswissenschaft, Politikwissenschaft, Soziologie und Kulturanthropologie profitiert.⁹ Sondern auch weil Fragen zum menschlichen Handeln immer mit psychologischer Forschung zu tun haben und lösungsorientierte kreative Teamleistungen in beinahe jeder Berufssparte gefordert werden. Wie in Kapitel 2 dargestellt, spielen kreative Prozesse auch im Management eine Rolle. Das vorliegende Werk hat den Anspruch verschiedene Möglichkeiten kreativer Ideenfindungsprozesse aufzuzeigen (Kapitel 2), das Wirken eines Individuums innerhalb einer Gruppe zu verdeutlichen (Kapitel 3) und einen Einblick in die Beschaffenheit sowie Einflussfaktoren von Verhalten (Kapitel 4 und 5) zu bieten. Die Kreativität als Begriff und Prozess wird genauer beleuchtet, um schlussfolgern zu können, ob und unter welchen Aspekten der Einsatz von Brainstorming als Kreativitätstechnik tatsächlich sinnvoll erscheint (Kapitel 9).

⁹ Gerrig/Zimbardo 2008, 3

2 Brainstorming und Kreativität

2.1 Klärung der Begrifflichkeiten

2.1.1 Brainstorming

Der englischsprachige Begriff Brainstorming wurde heutzutage in der deutschen Sprache soweit etabliert, dass dieser im deutschsprachigen Duden zu finden ist.¹⁰ Entwickelt wurde das Brainstorming jedoch bereits im Jahr 1953 von Alex Faickney Osborn, einem US-amerikanischen Werbefachmann. STROEBE/ NIJSTAD (2004) zeigen auf, dass Osborn einen kreativen Prozess zur Problemlösung in drei Phasen unterteilte.¹¹ Der Werbefachmann betitelte die erste Phase mit „Fact-Finding“, die zweite Phase mit „Idea-Finding“ und die dritte Phase mit „Solution-Finding“.¹² Brainstorming bezeichnete er als „optimales Verfahren“ für die zweite Phase, die Ideenfindung, denn diese sei frei von „[...] inhibiting effects of self-criticism and of criticism by others [...]“,¹³ also frei von jeglicher, einschränkender Kritik. Eine entscheidende Rolle während der Ideenfindung spielten Osborns Ansicht nach Quantität und Qualität.

Das Prinzip „Quantität erzeugt Qualität“, eine Voraussetzung des „dialektischen Materialismus“ von Karl Marx und Friedrich Engels, besagt:

„[...] Aus der Spannung der Gegensätze und ihrer gegenseitigen Durchdringung wird die Entwicklung zu Neuem und Höherem abgeleitet (Einheit und Kampf der Gegensätze). Sie wachsen so lange sukzessive an, bis sich die materielle Realität an einem bestimmten Punkt abrupt und radikal verändert (Übergang der Quantität in Qualität). [...]“¹⁴

Nach STROEBE/ NIJSTAD (2004) orientierte sich Osborn an diesem Prinzip und leitete vier Regeln für die Durchführung des Ideenfindungsprozesses ab:

¹⁰ Vgl. Bibliographisches Institut GmbH: www.duden.de; Zugriff v. 06.01.2016

¹¹ Vgl. Stroebe/ Nijstad, 2, erschienen in Psychologische Rundschau 2004, 55

¹² Vgl. ebd., zitiert nach Osborn 1955, 2

¹³ Stroebe, Diehl 1986, 1

¹⁴ Gabler: wirtschaftslexikon.gabler.de, Zugriff v. 06.01.2016

1. Die Anzahl der Ideen soll möglichst hoch sein
2. Ausgefallene Ideen sind besonders gut für die Ideenfindung
3. Geäußerte Ideen dürfen nicht kritisiert,
4. Sie dürfen jedoch weiterentwickelt werden¹⁵

„Bei Befolgung dieser Regeln, so behauptete Osborn (1957), kann die durchschnittliche Person in der Gruppe zweimal so viele Ideen bedenken, als wenn sie alleine arbeitet.“¹⁶

Eine aktuellere Veröffentlichung von VOGT (2010) zur Ideenfindung besagt, Osborns Ansatz beruht auf der Annahme, dass jeder Prozess der Ideen-Entwicklung in zwei Phasen verlaufe.¹⁷ Ideengenerierung sei die erste Phase, Ideenevaluation die zweite. Das hat zur Folge, dass die Bewertung und das Aussortieren von Vorschlägen ausschließlich in der zweiten Phase stattfindet. Die Begründung für die Phaseneinteilung liege in einer Annahme Osborns:

„Osborn geht davon aus, dass die, in Gruppenprozessen vorherrschende Dominanz der unmittelbaren Ideen-Bewertung die Entstehung kreativer Einfälle und Problemlösungen verhindert.“¹⁸

KAMISKE (2013) spricht beim Brainstorming von einer Ideenfindungsmethode und schließt mit diesem Begriff die Ideenevaluation nach Osborn aus.¹⁹ Der Vorgang der Ideenfindung kann auf unterschiedliche Arten erfolgen: Systematisch-analytisch oder kreativ-intuitiv.²⁰ Systematisch-analytische Methoden lösen ein Problem durch Zerlegung und Analyse. Brainstorming aber gehört zu den intuitiven Methoden. „Das Ziel der intuitiven Methoden ist eine Anregung des Unbewussten, damit Wissen, an das man sonst nicht denkt, aktiviert wird.“²¹ Dabei spielen die zuvor gelisteten Regeln Osborns -

¹⁵ Vgl. Stroebe/ Nijstad, 2f, erschienen in Psychologische Rundschau 2004, 55

¹⁶ Vgl. ebd. 3

¹⁷ Vogt 2010, 85

¹⁸ Vgl. ebd. 85f.

¹⁹ Vgl. Kamiske 2013, 680

²⁰ Vgl. Gabler: www.gabler.de, Zugriff v. 06.01.2016

²¹ Kamiske 2013, 224

Quantität, kein kritisieren, Weiterentwicklung - eine entscheidende Rolle: Dadurch sollten in der Theorie Gedankengänge vollständig bedacht werden, denn diese werden nicht durch verfrühte Wertungen unterbrochen und abgeblockt.

2.1.2 Kreativitätstechnik und Kreativität

Um zu betrachten, worum es sich bei Kreativitätstechniken im definierten Sinne handelt, kann der Begriff in seine Ursprünge zerlegt werden: Kreativität und Technik. Techniken sind vordefinierte Prozesse mit immer wiederkehrenden Handlungsmustern, welche zur Lösung eines Problems angewendet werden. Kreativität ist die „Fähigkeit, produktiv zu denken und die Ergebnisse dieses Denkens, v.a. originell neue Verarbeitungen existierender Informationen, zu konkretisieren.“²² Genauer betrachtet wurden die Voraussetzungen für Kreativität durch HELLER (1993). Er nennt die Merkmale: „Problemsensitivität, Ideenflüssigkeit, Flexibilität, Redefinition, Elaboration [und] Originalität.“²³

Eine kreative Person muss vorausschauend agieren und Probleme erkennen können. Um diese Probleme zu lösen, werden Ideen und Einfallsreichtum benötigt, deren Entstehung jedoch voraussetzt, dass flexibles Denken möglich ist, ergo ein Problem aus verschiedensten Sichtweisen betrachtet werden kann. Die Redefinition und die Elaboration, also die Neubestimmung und die Weiterverarbeitung der Problematik, sind weitere Merkmale für kreatives Denken und Handeln. Sprichwörtliches „Über den Tellerrand hinausschauen“ wird bei diesen Schritten vorausgesetzt. Die Originalität der Problemlösung kann geschaffen werden, wenn die kreative Person nicht nur bekannte Lösungswege betrachtet, sondern zusätzlich nicht-konventionelle Überlegungen anstellt.

Ähnliche Merkmale für Kreativität befinden sich zusätzlich in diversen psychologischen Schriften. HOLM-HADULLA (2005) beschränkt sich auf fünf Faktoren:

„Originalität, Flexibilität, Sensitivität, Flüssigkeit und Nonkonformismus. Sie besteht darin, Gegenstände neu und originell zu erkennen, sie auf ungewöhnliche Art zu gebrau-

²² Holm-Hadulla 2005 erschienen in Mertens/Waldvogel 2008; 416

²³ Heller erschienen in Schorr 1993; 423

*chen, neue Probleme zu sehen, vom gewohnten Denken abzuweichen und aus der Norm fallende Ideen auch gegen den Widerstand der Umwelt zu entwickeln.*²⁴

Als kognitionspsychologische Klassifikation des kreativen Prozesses unterteilt er diesen in mehrere Phasen: Die Vorbereitungsphase, die Inkubationsphase, die Illumination und die darauffolgende Verifikationsphase. Erklärend bedeutet dies, dass zuerst eine Problematik formuliert werden muss. Danach, zur Ideenfindung, wird das Problem nicht beachtet bzw. übergangen. Später führt in der Phase der Illumination, laut HOLM-HADULLA (2005), eine „plötzliche Einsicht“²⁵ zur Lösung des Problems, bevor die Verifikation stattfindet.

Nach LIPPMANN/ANGSTMANN (2008) hängt Kreativität mit vier Parametern zusammen: der durchführenden Person, der Umwelt, der Prozesswahl und dem Produkt der Kreativität (vgl. Abb1).²⁶

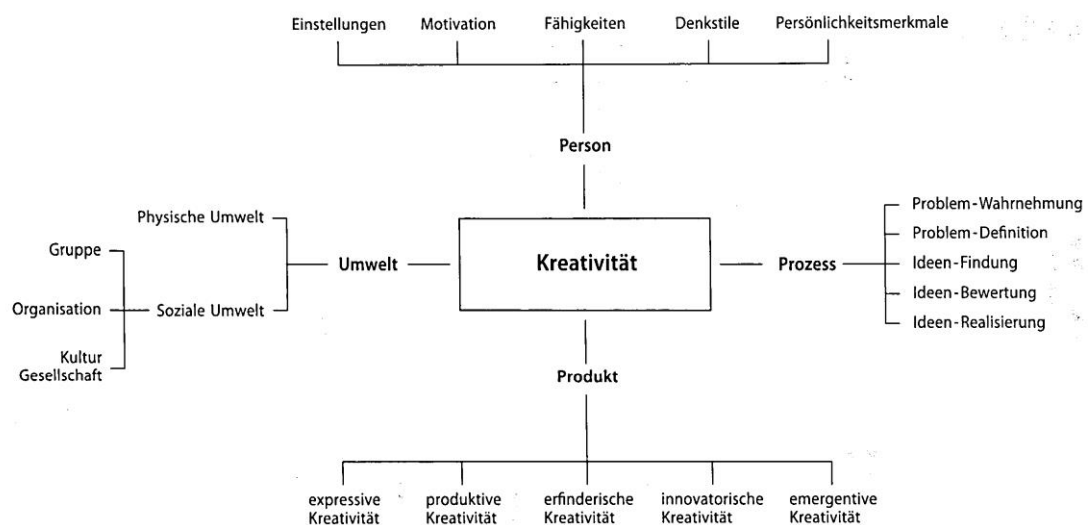


Abbildung 1: Parameter der Kreativität.¹

²⁴ Holm-Hadulla 2005, in Waldvogel 2008, 419

²⁵ Vgl. ebd.

²⁶ Lippmann/Angstmann 2008, 376

Ob eine Person kreativ agieren und denken kann, steht in direkter Relation zu deren Einstellungen, Motivation, Fähigkeiten, Denkstilen und Persönlichkeitsmerkmalen. „Unter der Einstellung wird eine seelische Haltung gegenüber einer Person, einer Idee oder Sache verstanden, verbunden mit einer Wertung oder einer Erwartung.“²⁷ Durch individuelle Überzeugungen kann kreatives Potential möglicherweise nicht ausgeschöpft werden. Problematisch für kreative Prozesse sind stereotypische Denkweisen, Verunsicherungen und dadurch folgende vorschnelle Akzeptanz von Lösungen sowie die „vorschnelle Selektion zwischen Relevantem und Nichtrelevantem.“²⁸

Wie jeder Denkprozess, welcher Kreativität nach den vorangegangenen Definitionsansätzen ist, gilt es hierbei, zusätzlich einen Blick auf die Hirnphysiologie zu werfen, denn eine „häufig dokumentierte Beobachtung“ besagt, dass „originelle, also neue Ideen und/oder Lösungswege am ehesten in entspannten psychischen Zuständen eine Chance haben.“²⁹

HELLER (1993) äußert auch, dass „Bisher nicht gebrauchte, also schwächere Aktivationsmuster im Neokortex [(sind)] jedoch besonders für neuartige Problemlösungen wichtig [sind].“³⁰ Dementgegen steht folgende, umfangreiche Aussage:

„Bedingungen und förderliche Faktoren für Kreativität kann man in Anlehnung an S. Arieti (1980) schulenübergreifend folgendermaßen zusammenfassen:

Eigenständigkeit und Fähigkeit, allein zu sein; gezieltes Tagträumen und assoziatives Denken; Flexibilität und Offenheit gegenüber Neuem; Begeisterungsfähigkeit. Diese Bedingungen werden nur erfüllt sein, wenn der Schaffende auch in Verbindung mit seinen lebensgeschichtlichen Erfahrungen ist, die dem Leben Struktur und Kontinuität verleihen. Zu diesen primärprozesshaften Momenten treten Aufmerksamkeit und Beharrlichkeit als sekundärprozesshafte Eigenschaften des Produktiven und Kreativen hinzu.“³¹

²⁷ Lippmann/Angstmann 2008, 379

²⁸ Vgl. Lippmann/Angstmann 2008, 379

²⁹ Heller 1993, 424

³⁰ Vgl.ebd., 424

³¹ Holm-Hadulla 2005, in Waldvogel 2008, 418

Diese Bedingungen zeigen auf, dass die Aktivationsmuster keineswegs schwächer genutzt werden, denn sowohl assoziatives Denken als auch gezieltes Tagträumen sind stärker ausgeprägt, wenn sie häufiger in Erscheinung treten.

Kreativitätstechniken sind demnach Prozesse zur Förderung der Ideenfindung, welche von kognitiven und affektivkonativen Umständen, sowie den Umwelteinflüssen auf das Individuum abhängen.³²

³² Vgl. Heller 1993, 425f.

2.2 Klassifizierung der Kreativitätstechniken

Diese Prozesse lassen sich, wie in Tab.1 zu sehen ist, in verschiedene Klassen unterteilen.

Tabelle 1: Klassifizierung der Kreativitätstechniken	
Techniken der freien Assoziation ⇒ Brainstorming ⇒ Kartenumlauftechnik ⇒ Ringtauschtechnik ⇒ Mindmapping	Konfrontationstechniken ⇒ Exkursionssynektik ⇒ Reizwortanalyse ⇒ Visuelle Konfrontation in Gruppen ⇒ Bildkarten-Brainwriting ⇒ TRIZ-Lösungsprinzipien ⇒ Provokationstechnik
Techniken der strukturierten Assoziation ⇒ Denkstühle nach Walt Disney ⇒ Methode der sechs Denkhüte	
Kombinationstechniken ⇒ Morphologisches Tableau ⇒ Morphologische Matrix ⇒ Attribute Listing ⇒ SIT-Methodik	Imaginationstechniken ⇒ Try to become the problem ⇒ Take a picture of the problem ⇒ Geleitete Fantasiereise ⇒ Wegtauchen wie Salvador Dali

Tabelle 1: Klassifizierung der Kreativitätstechniken¹

Das sind die Techniken der freien Assoziationen, die Konfrontationstechniken, die Techniken der strukturierten Assoziation, die Kombinationstechniken und die Imaginationstechniken.

Dabei wird zwischen den intuitiven und den diskursiven Methoden unterschieden. „Das Ziel der intuitiven Methoden ist eine Anregung des Unbewussten, damit Wissen, an das man sonst nicht denkt, aktiviert wird.“³³ Nach Abb. 2 sind das die Techniken der freien Assoziationen, die Imaginationstechniken und die Techniken der strukturierten Assoziationen.^{34 35} Die Kombinationstechniken und die Konfrontationstechniken zählen nach KAMISKE (2013) zu den diskursiven Methoden, bei welchen „[...] ein systemati-

³³ Kamiske 2013, 224

³⁴ Vgl. ebd., 224 ff.

³⁵ Vgl. Geschka 2006; 226

scher Prozess zur Lösungssuche in einzelnen definierten Schritten durchgeführt [wird].“³⁶

Bei den Techniken der freien Assoziationen entwickeln die Teilnehmer problembezogene, lösungsorientierte Ideen, welche sowohl individuell als auch auf den Vorschlägen Anderer Gruppenmitglieder basieren. Auf Kritik wird während des Vorgangs verzichtet. Zu diesen Techniken zählen klassisches Brainstorming, Brainwriting aber auch Mind-mapping, wobei es sich bei den letzteren beiden um abgewandelte Formen des Brainstormings nach Osborn handelt.

„Die Konfrontationstechniken nutzen Funktions- und Strukturprinzipien aus problemfremden Bereichen zur Stimulierung des kreativen Denkens“.³⁷ Dies bedeutet, dass eine Thematik aufgegriffen wird, welche keinen direkten Bezug zur Problematik aufweist. Die dabei erarbeiteten Gedankengänge werden auf das aktuelle Problem übertragen. Techniken der strukturierten Assoziation sind Techniken, welche wie die Techniken der freien Assoziation funktionieren. Der einzige Unterschied besteht hierin, dass die Ideenfindungsprozesse durch klare Strukturen gelenkt werden. Dabei soll besonders die Betrachtung des Problems aus verschiedenen Blickwinkeln gefördert werden.³⁸

Imaginationstechniken basieren auf Bildern. Dabei wird das Hauptaugenmerk auf die visuelle Vorstellungskraft des Menschen gelenkt. Die Problemlösung erfolgt, wie in einer Fantasiereise, mit, vom Gehirn produzierten und reproduzierten Imaginationen. „Imaginationsverfahren lassen bestimmte mentale Vorstellungen herbeiführen, die sensorische, motorische, kognitive und affektive Komponenten enthalten, um auf diese Weise Empfindungen auszulösen, die Zustände der Entspannung erzeugen.“³⁹ Diese Erklärung aus der Psychologie lässt sich ohne weiteres auf die Klassifizierung der Kreativitätstechniken übertragen, da kreative Denkprozesse bevorzugt während eines entspannten Gemütszustandes stattfinden.⁴⁰

³⁶ Kamiske 2013, 224f.

³⁷ Geschka 2006, 226

³⁸ Vgl.ebd., 227

³⁹ Spektrum akademischer Verlag: www.spektrum.de; Zugriff v. 22.06.2014

⁴⁰ Vgl. Heller 1993, 424

Zuletzt folgen die Kombinationstechniken. Bei der Betrachtung, der darunter fallenden Techniken, also bei der Betrachtung der SIT-Methodik oder der Morphologischen Matrix, fällt auf, dass unterschiedliche Aspekte des zu lösenden Problems betrachtet werden. Erst nach der Findung von Lösungsvorschlägen zu jedem Aspekt, können diese untereinander kombiniert werden, wodurch eine facettenreiche Lösung entstehen kann.⁴¹

2.3 Durchführungsvarianten

Brainstorming ist nicht gleich Brainstorming. Es existieren diverse Möglichkeiten, diese Methode durchzuführen. Die verschiedenen Varianten unterscheiden sich sowohl in der Größe und Funktionalität der Gruppe als auch in der Art der Kommunikation. Dabei handelt es sich jedoch um Weiterentwicklungen der Theorie von Alex Faickney Osborn.⁴²

2.3.1 Voraussetzungen

Ziel ist es, in einer Gruppe zu einem vorgegebenen Thema Ideen, Argumente oder Lösungsvorschläge zu finden, die anschließend – also nicht während des Brainstormings – diskutiert und kritisch beurteilt werden. Dabei liegt das Hauptaugenmerk auf dem zu lösenden Problem, um immer wieder neue Denkanstöße zu erhalten. Zusätzlich darf jeder Teilnehmer seinen Lösungsansatz, unabhängig von dessen rationaler Durchführbarkeit, äußern, was bei verbalen Äußerungen einen Gruppenleiter bzw. einen Protokollanten voraussetzt.^{43 44} Das zu klärende Problem sollte jedoch keine fortgeschrittene Komplexität aufweisen, da „die Assoziationen, die genannt werden, zu viele Aspekte des Problems ansprechen“.⁴⁵ Das Brainstorming erfolgt in mehreren Schritten: Zuerst wird das Problem zu einer Frage umformuliert, danach folgt eine Sammlung an Lösungswegen und erst danach, nach dem Brainstorming an sich, beginnen Aus- und Bewertung der gesammelten Ideen.

⁴¹ Vgl. Geschka, 228 ff.

⁴² Vgl. Kamiske 2013, 680

⁴³ Vgl. ebd., 680 f.

⁴⁴ Vgl. Vogt, 86

⁴⁵ Hug 2008, 390

2.3.2 Brainstorming in der Gruppe

Als ideale Gruppengröße variiert die Zahl zwischen Fünf⁴⁶ und Sieben bis Fünfzehn Personen.⁴⁷ Zu den Teilnehmern gehören nach HUG (2008) ein Protokollant und eine Person, welche für die Einhaltung der Regeln durch die Gruppe verantwortlich ist. Zusätzlich soll eine vorgegebene Zeitspanne von ca. fünfzehn bis zwanzig Minuten eingehalten werden. Die Sortierung soll unbedingt nach der Ideenfindungsphase beginnen, selbst wenn innerhalb der vorgegebenen Zeit keine weiteren Ideen geäußert werden, da ansonsten jegliche Kreativitätsprozesse unterbrochen werden. Die Weiterentwicklung von Vorschlägen anderer Gruppenteilnehmer wird bei dieser Variante gewünscht.⁴⁸ Durch die auditive Berieselung von Ideen der einzelnen Teilnehmer können nicht nur Denkanstöße gegeben werden. „Neue Ideen werden blockiert, spontane und kreative Einfälle gehemmt“.⁴⁹

KAMISKE (2013) lässt die Position einer, für die Regeleinhaltung verantwortlichen Person, durch die Gruppe bestimmen. Zusätzlich hat ein Moderator die Möglichkeit, „durch neutrale Zwischenfragen die Aufmerksamkeit in eine bestimmte Richtung zu lenken und so die Kreativität weiter fördern.“⁵⁰ Es folgen einige Varianten des Brainstorming Prozesses, welche in Gruppen durchgeführt werden können.

2.3.3 Didaktisches, anonymes und imaginäres Brainstorming

Das didaktische Brainstorming unterscheidet sich kaum vom Brainstorming im ursprünglichen Sinn. Jedoch ist das zu lösende Problem nur dem Gruppenleiter bzw. dem Moderator bekannt. Die Problematik wird zu Beginn der gemeinsamen Ideenfindung sehr allgemein gehalten und für die Gruppenmitglieder erst im Laufe des Kreativprozesses immer weiter spezifiziert.⁵¹ Dadurch kann eine besonders weitreichende Ideensammlung entstehen. Aber das Team ist vollkommen abhängig von der Kompetenz des Moderators. Falls jener das Problemfeld zu wenig oder zu langsam wieder eingrenzt, kann es sein, dass der Zeitaufwand dem Nutzen nicht mehr gerecht wird.

⁴⁶ Vgl. Kamiske 2013, 680

⁴⁷ Vgl. Hug 2008, 390

⁴⁸ Vgl. ebd.

⁴⁹ Drews/ Hillebrand 2007, 48

⁵⁰ Kamiske 2013, 680

⁵¹ Vgl. Wolk 2009, 50

Dagegen könnte das anonyme Brainstorming wirkungsvoller sein. „Die gegenseitige Anregung zur Ideenproduktion entfällt.“⁵² Die Teilnehmer werden über die Problematik unterrichtet, damit sich jedes Teammitglied auf dem gleichen Stand befindet. Daraufhin sammelt jedes Teammitglied, ohne den Einfluss von Störfaktoren aber auch ohne den Einfluss von möglichen Synergieeffekten durch andere Teammitglieder, eigene Ideen auf einzelnen Zetteln. Erst danach setzt sich die gesamte Brainstorminggruppe und diskutiert Idee für Idee nacheinander aus.⁵³ „Das anonyme Brainstorming ist insbesondere für Kreativ-Gruppen geeignet, in denen Spannungen zu befürchten sind, auf deren gemeinsame Diskussion man jedoch nicht verzichten möchte.“⁵⁴

Das imaginäre Brainstorming bietet Raum für weitergehende, aber auch für, sich zu weit vom Problem entfernende, Gedankengänge. Nicht, weil die Konversation sich zur klassischen Brainstormingvariante unterscheidet, sondern weil die Problematik derart verfremdet wird, dass die Teilnehmer nicht nur in ihren bisherigen Denkmustern nach Lösungen suchen.⁵⁵

2.3.4 Brainwriting und 6-3-5-Methode

Eine andere Möglichkeit des Brainstormings besteht darin, dass die Gruppenmitglieder ihre Einfälle nicht mündlich, sondern schriftlich zusammentragen. Brainwriting unterliegt ähnlichen Regularien wie das Brainstorming. Die vordefinierte Problematik ist jedem Teammitglied bekannt. Innerhalb einer vorgegebenen Zeitspanne schreiben die Gruppenmitglieder auf, was ihnen zum Thema in den Sinn kommt und geben ihre Vorschläge an den Gruppenleiter bzw. an den Moderator weiter.⁵⁶ Dieser sammelt alle Ideen für die Gruppenmitglieder ersichtlich, sodass auch bereits vorhandene Vorschläge weiterentwickelt werden können. Als vorteilhaft wird dabei deklariert, dass charakterlich zurückhaltende Teilnehmer aktiv mitwirken.⁵⁷

⁵² Benes/Groh 2012, 257

⁵³ Vgl. Uni Düsseldorf: www.uni-duesseldorf.de; Zugriff v. 06.01.2016

⁵⁴ Disselcamp 2012, 105

⁵⁵ Vgl. Benes/Groh 2012, 257

⁵⁶ Vgl. Drews/ Hillebrand 2007, 48 ff.

⁵⁷ Vgl. ebd. 51f.

Diese aktivere Teilnahme, im Vergleich zur klassischen Variante, wird ebenfalls bei der 6-3-5-Methode erzielt, welche zu den Brainwritingmethoden zählt.⁵⁸ „Sechs Teilnehmer [erarbeiten] drei Ideen zur Lösung eines Problems im Fünfminutentakt“. Nach DREWS/HILLEBRAND (2007) wird diese Methode auch als „Ringtauschtechnik“ bezeichnet, da die erarbeiteten Lösungsansätze an den nächsten Teilnehmer weitergegeben werden. Dabei erfolgt die Sammlung der eigenen Gedanken jeweils auf das Blatt des Vorgängers, sodass auch hierbei Vorschläge eines anderen weiterentwickelt werden können.⁵⁹

2.3.5 Morphologischer Kasten

Der Morphologische Kasten wird, entgegen dem Brainstorming an sich, zu den diskursiven Methoden gezählt. Die Problematik wird zu Beginn der Zusammenarbeit analysiert. Erst wenn die wichtigsten Merkmale herauskristallisiert wurden, werden diesen, voneinander unabhängige, Funktionen zugesprochen. Anhand der Funktionen wird eine Matrix erstellt, in welcher die möglichen Auswirkungen zusammengetragen und diskutiert werden. Als vierter und letzter Schritt erfolgt die Auswertung der Matrix, wodurch neue Alternativen erkennbar werden, die wiederum miteinander verknüpft eine optimale Lösung in Bezug auf den vorangegangenen Prozess ergeben.^{60 61}

⁵⁸ Disselkamp 2012, 106f.

⁵⁹ Vgl. Genscha 2006, 227

⁶⁰ Vgl. Kamiske 2013, 224f.

⁶¹ Vgl. Genscha 2006, 229

3 Gruppen und Gruppenverhalten

3.1 Begriffsbestimmung und Besonderheiten

Da die bisher thematisierten Methoden auf Gruppen ausgelegt sind, stellt sich die Frage: Ab wann gilt eine Gruppe als solche? Sind bereits zwei Personen als Gruppe anzusehen? Nach HUG (2008) handelt es sich bei einer Gruppe um ein „dynamisches System“. Die Definition einer Gruppe hängt jedoch von den „subjektiven Perspektiven der Betrachter und deren gesellschaftlicher und geschichtlicher Einbettung in eine Epoche“ ab.⁶²

Bei der Gruppenbildung wird zwischen primären und sekundären Gruppen unterschieden. Primäre Gruppen sind affektorientierte Zusammenschlüsse, der Mensch soll sich „emotional gebunden und geborgen fühlen“, wie in einer Familie oder im Freundeskreis. Sekundäre Gruppen, wie Lern- oder Arbeitsgruppen, agieren vernunftorientiert und dienen „dem Mittel zum Zweck“. Differenzieren lassen sich Gruppen, indem beachtet wird, ob Menschen „ad hoc miteinander kommunizieren“ oder über einen längeren Zeitraum „von Angesicht zu Angesicht in einer Kleingruppe [...] kooperieren“.⁶³

Als Kleingruppen werden, nach dem Kleingruppenmodell, Gruppen von drei bis fünfzehn Personen bezeichnet,

„die gemeinsam an einer Aufgabe oder Ziel oder an einem Thema arbeite[n] (gegenseitige Verbundenheit), sei es an einem, von außen, an sie herangetragenen, Auftrag oder sei es, dass sich die Gruppenmitglieder selbst eine gemeinsame Aufgabe stellen.“⁶⁴

Dies unterscheidet die Kleingruppe von „Kooperationsformen wie Lobby, Verband, Club, Verein, Vereinigung, Interessengemeinschaft und ähnliches mehr.“⁶⁵

⁶² Hug 2008, 304

⁶³ Vgl.ebd.

⁶⁴ Hug 2008, 307

⁶⁵ Vgl.ebd, 317

Viele Menschen werden als Gruppe bezeichnet, sobald es sich dabei um „eine Mehrzahl von Personen, die über längere Zeit in direktem Kontakt stehen, wobei sich Rollen ausdifferenzieren, gemeinsame Normen entwickelt werden und Kohäsion, d.h. ein Wir-Gefühl besteht.“⁶⁶ Zusätzlich werden gemeinsame Ziele verfolgt, wobei, da es sich um ein soziales System handelt, Emotionen eine mitentscheidende Rolle spielen.⁶⁷

Unabhängig von Kreativprozessen gelten Gruppen als Leistungseffektiver als die Summe der Einzelleistungen der Gruppenmitglieder. Die Gründe hierfür liegen nach HUG (2008) an mehreren Faktoren.

Bei jeder Gruppe entwickelt sich durch den gesteigerten Kontakt untereinander ein „Gruppenbewusstsein“, welches die einzelnen Mitglieder in ihrem Handeln beeinflusst. Ein höheres Verantwortungsgefühl gegenüber den anderen Gruppenmitgliedern entwickelt sich ebenfalls und hat somit eine erhöhte Effizienz zur Folge. Bestenfalls können die Mitglieder der Gruppe unterschiedliches Fachwissen einbringen, wodurch innerhalb der Gruppe das Wissen des Einzelnen erweitert und die Zielsetzung effizienter einzuhalten ist. Zusätzlich werden Quantität und physische Prozesse begünstigt.⁶⁸

Nach NERDINGER/BLICKLE/SCHAPER (2008) lösen Gruppen komplexe Probleme besser, als ein einzelner Mensch, doch wird bei dieser Aussage nur von der idealen Gruppenkonstellation ausgegangen, denn bei einer unvorteilhaften Kombination verschiedener Personen, können mögliche positive Synergieeffekte des Einzelnen schnell von negativen überschattet werden.⁶⁹

3.2 Arbeitsfähigkeit in Gruppen

Ob die gestellte Aufgabe neu oder bekannt ist, beeinflusst neben der Gruppenkonstellation die Arbeitsfähigkeit und die daraus resultierende Produktivität. Anders als in ihrem „vertrauten Routinebereich“ müssen sich Gruppen vor erfolgreicher Zusammenarbeit ihre „neue[n] Aufgaben oder veränderte[n] Arbeitsbedingungen im

⁶⁶ Nerdinger/Blickle/Schaper 2008, 104

⁶⁷ Vgl. Hug 2008, 317

⁶⁸ Vgl. ebd., 307

⁶⁹ Vgl. Nerdinger/Blickle/Schaper 2008, 104 f.

Lernbereich“ mit eben diesen Bedingungen auseinandersetzen.⁷⁰ Das soll keinesfalls bedeuten, dass bevorzugt für neue Aufgaben bereits routinierte Gruppen eingesetzt werden. Routinierte Handlungsabläufe lassen wenig Platz für Neuerungen und können, gerade in Kreativprozessen, als Barriere wirken, da es bei kreativem Arbeiten um neue sowie teilweise systemferne Handlungen und Ideen geht.^{71 72}

„Die Arbeitsfähigkeit (bzw. Leistungsstärke) einer Gruppe wirkt sich nicht nur positiv auf die Lokomotion (Kraft, mit der sich eine Gruppe ihrem Ziel, ihrer Aufgabenerfüllung nähert) aus, sondern auch auf die Kohäsion (Art und Ausmaß des inneren Zusammenhalts einer Gruppe, ihr psychosoziales Klima).“⁷³

Demnach lassen sich leistungsstarke Gruppen wie folgt von leistungsschwachen Gruppen differenzieren:

Gruppenklima, Aufgaben, Ziele, Verantwortungsbewusstsein, Art der Kommunikation und Verhalten bei Meinungsverschiedenheiten spielen eine wichtige Rolle. In einer idealen leistungsstarken Gruppe liegt ein entspanntes Gruppenklima vor. Der Aufgabe wird weder skeptisch noch desinteressiert gegenüber gestanden. Ziele sind deutlich für jedes Teammitglied erkennbar, wobei Differenzen lösungsorientiert ausdiskutiert werden. Das Verantwortungsbewusstsein jedes Individuums ist soweit aufgebaut, dass jegliche Vereinbarungen eine Verbindlichkeit darstellen. Meinungsäußerungen fördern das gemeinsame vorankommen und mit den auftretenden unterschiedlichen Meinungen kann offen umgegangen werden.

Dem gegenüber steht eine leistungsschwache Gruppe. Sie ist gekennzeichnet durch Gleichgültigkeit, schlechte bis gar keine Kommunikation untereinander, Skepsis gegenüber der Aufgabenstellung, unklare Aufgabenverteilung sowie „Rivalitäten auf Kosten der Gruppe“. ⁷⁴ Dies zeigt, dass eine Gruppe nicht nur Vorteile birgt, sondern sehr stark von der gesamten Dynamik und den einzelnen Charakteren abhängt. Zusätzlich

⁷⁰ Hug 2008, 307

⁷¹ Vgl. Heller 1993, 424

⁷² Vgl. Hug 2008, 308

⁷³ Vgl. ebd.

⁷⁴ Vgl. Hug 2008, 309

zeigt dieser Vergleich, dass beim Brainstorming in der Gruppe ein Moderator benötigt wird, welcher die Gruppendynamik durch Äußerungen beeinflussen kann.

3.3 Gruppenstrukturen

Dazu gilt es, die Struktur einer Gruppe nachvollziehen zu können. In einer Gruppe entsteht durch das gemeinsame erarbeiten eines Lösungsansatzes zur Zielerreichung, optimaler Weise eine Kohäsion.⁷⁵ Die „Mitglieder [stehen] in relativ kontinuierlichen, mehr oder weniger festen Beziehungen zueinander[...]“.⁷⁶

Aus dieser Begebenheit heraus entstehen Zwänge in einer Gruppe für das dazugehörige Individuum. Dabei spielt es keine Rolle, ob die einzelne Person sich aus freiem Willen zu dieser begeben hat, wie bei einer Lerngruppe, oder durch Umstände wie „gesellschaftliche Regeln“ aufgenommen wurde, wie es bei Schulklassen und bei Unternehmensteams der Fall ist.

Die Zwänge sind vorhanden und werden in „vier notwendige Prozesse der Integration des Individuums in das soziale System der Gruppe, denen sich niemand entziehen kann.“ unterteilt.⁷⁷ HUG (2008) stützt sich auf Classens, der von „formierenden Faktoren“ spricht. Diese finden sich in jedem Prozess der Gruppenbildung wieder.⁷⁸

Der „Zwang zur Selbstdarstellung“ lässt sich mit dem „ersten Eindruck“ erklären. Beim ersten Aufeinandertreffen entstanden bestimmt dieser die spätere Intensivität der Zusammenarbeit. Gekoppelt mit persönlichen, individuellen Erfahrungen bildet sich eine Person ihre Meinung über eine andere auf Grund von Mimik, Gestik, Aussehen, Auftreten, Geschlecht und Alter.⁷⁹

⁷⁵ Vgl. Nerdinger/Blickle/Schaper 2008, 104

⁷⁶ Hug 2008, 322

⁷⁷ Hug 2008, 322

⁷⁸ Vgl. Hug 2008, 322

⁷⁹ Vgl. Hug 2008, 322 f.

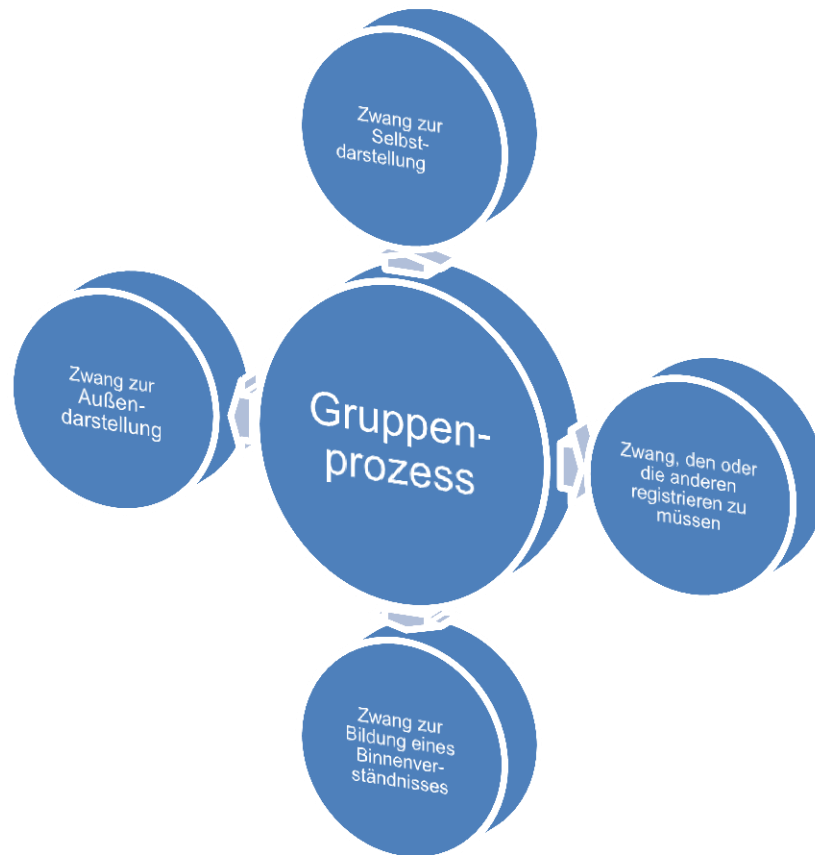


Abbildung 2: Zwänge in einem Gruppenprozess, eig. Darstellung

Der „Zwang, den oder die anderen registrieren zu müssen“ ergibt sich aus der Theorie heraus, dass man nicht nicht kommunizieren kann. Kommunikation findet immer und überall statt, da sich diese in verbale und nonverbale Kommunikation unterteilt. Körperhaltung und Mimik sagen dabei einiges darüber aus, wie die gesehene Person über die Situation denkt, wobei dies auch viel Interpretationsraum für den Beobachtenden zulässt.

„Dies kann bewusst oder unbewusst, transparent oder versteckt geschehen. [...] Je offener der Austausch gegenseitiger Interpretationen vor sich geht, desto mehr werden

Wertvorstellungen, Vorstellungen ‚richtiger‘ Verhaltensweisen und Ausdrucksformen in einem Meinungsaustausch diskutiert und einander genähert.“⁸⁰

Mit einer Diskussion und der Annäherung der individuellen Normen erfolgt eine wechselseitige Orientierung, wodurch sich wiederum das Zusammengehörigkeitsgefühl einer Gruppe stärkt.⁸¹ Aber zu viele Diskussionen um die eigenen Wertvorstellungen können, sofern sie nicht zügig zu einer Einigung führen, einen enormen Zeitverlust und emotional bedingte Differenzen zur Folge haben.

Ein weiterer Punkt ist der „Zwang zur Bildung eines Binnenverhältnisses“, das Verhältnis der Gruppenmitglieder untereinander. Wie die Definition von Kleingruppen bereits zeigte, verfolgen Gruppenmitglieder ein gemeinsames Ziel oder vertreten gemeinsame Normen. Dieses „kann durch die Herausbildung einer gemeinsamen ‚Gruppensprache‘ eines Maskottchens oder anderer Zeichen manifestiert und wahrgenommen werden.“⁸² Doch die Homogenisierung der Individuen innerhalb einer Gruppe birgt auch die Gefahr, dass neue Eindrücke nicht oder nur schwer Beachtung finden. Ein besonders gut ausgeprägtes Binnenverhältnis innerhalb einer Gruppe kann sich negativ auf Kreativitätsprozesse auswirken, da ein beinahe homogenes Denken mögliche Neuerungen blockieren könnte.

Der vierte und nach HUG (2008) letzte beschriebene Zwang ist der „Zwang zur Außendarstellung“. Hierbei wird nicht die Individuelle Selbstdarstellung gemeint, sondern die Außendarstellung der gesamten Gruppe. Spannungen innerhalb einer Gruppe oder auch gegenüber anderen Gruppen entstehen, sobald die Außendarstellung von den tatsächlich ausgeübten Zielen abweicht. HUG (2008) greift das typische Beispiel Lerngruppe auf. Hier wird nach außen kommuniziert, dass die Gruppe das gemeinsame Ziel des Lernens vor Augen hat. Sobald die Handlungen jedoch abweichen, „beeinflussen sie das Gruppengeschehen“. Neben der Nichtverfolgung des angestrebten Zieles entstehen, durch Verlegung des Handlungsschwerpunktes innerhalb der Gruppe, zeitliche Engpässe und somit Kritik von außen und gegenüber dem Gruppenleiter. Die

⁸⁰ Vgl. Hug. 2008 322

⁸¹ Vgl. Hug 2008, 323

⁸² Hug 2008, 323

Spannungen können jedoch reduziert werden, wenn die Teammitglieder „ihre beanspruchte Autonomie im Handeln auf verständliche Weise zu vertreten“ gewillt sind.⁸³

Somit sind diese vier Zwänge notwendig für die Funktionalität und die sozialen Interaktionen einer Gruppe.

3.3.1 Rangordnung und Rollenverteilung

Die Funktionalität einer Gruppe hängt zusätzlich von der sog. Hackordnung ab. Selbst wenn in einer Gruppe publiziert wird, dass jedes Gruppenmitglied die gleiche Stellung wie ein anderes einnimmt, ist dies nicht umsetzbar. Sobald verschiedene Charaktere aufeinander treffen, entsteht, ob gewollt oder unbewusst, durch den ersten Eindruck, durch den individuellen Leistungs- und Wissensstand aber auch durch dominantes oder weniger dominantes Verhalten eine Rangordnung. Sobald die Hackordnung ausgefochten wurde, kann „eine Periode der relativen Ruhe und Stabilität“ erfolgen.⁸⁴ Der Psychologe Schjelderup-Ebbe verglich seine Beobachtungen in einem Hühnerstall mit dem menschlichen Verhalten innerhalb einer Gruppe. Hier sollte zwar, im Gegensatz zu Hühnern, nicht gehackt werden, doch eine Ordnung entwickelt sich dennoch.

„An der Spitze steht das sog. Alpha-Tier (Alpha-Position), ihm am nächsten das Beta-Tier (Beta-Position) und an letzter Stelle und entsprechend unterprivilegiert und stark frustriert das Omega-Tier (Omega-Position).“

Die Alpha-Rolle wird nicht umsonst nach dem ersten Buchstaben im griechischen Alphabet bezeichnet. Von der Person in dieser Position wird erwartet, dass sie die Gruppe „kompetent, effizient und machtvoll vertritt“. Im Fall von Abb.3 handelt es sich dabei um den Chef, in einer Brainstorming Gruppe um den Gruppenleiter bzw. um den Moderator.

Beta ist „Berater oder Experte und steht Alpha besonders nahe.“⁸⁵ Er hätte nach HUG (2008) die Befähigung, ebenso zu handeln wie es der Gruppenleiter tut, bevorzugt jedoch seine Position als Berater im Hintergrund. In Brainstorming Gruppen wird Beta

⁸³ Hug 2008, 323., 324

⁸⁴ Vgl. ebd., 325

⁸⁵ Hug 2008, 327

die Person sein, welche am ehesten und häufigsten auf die Äußerungen des Moderators reagiert und durch besonders viele Einfälle in den Vordergrund tritt. Die Befähigung, selbst die Moderation zu übernehmen hat Beta dennoch nicht, selbst wenn sein Wissen dies vielleicht zulassen würde.⁸⁶

Die Gamma-Rolle wird jedem Teammitglied zugesprochen, welches den Gruppenleiter, die Aufgabe aber auch die in der Gruppe durchgesetzten Normen akzeptiert. Zum einen „[profitiert] Gamma [...] von der Alpha-Position, solange er sich mit Alpha identifizieren kann“ zum anderen hat Gamma „keinen Führungsanspruch (mehr).“⁸⁷ Sobald ein Teammitglied mit der Art der Moderation bzw. der Art der Gruppenleitung unzufrieden ist, wird dieses entweder versuchen, gegen das bestehende System zu arbeiten oder er wird sich ein anderes Team suchen.

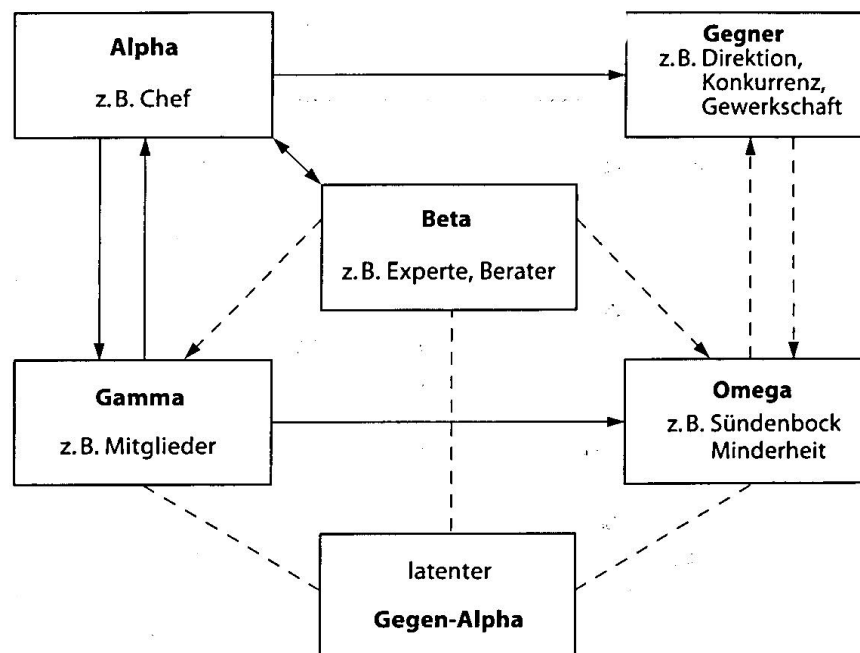


Abbildung 3: Soziodynamische Grundformel¹

⁸⁶ Vgl. Hug 2008, 327

⁸⁷ Hug 2008, 326

Omega hat die Rolle des Sündenbocks inne. Er gilt als „Repräsentant des Gegners“.⁸⁸ Dadurch hat er aber auch die Möglichkeit, die bisherigen Handlungsweisen zu kritisieren, ohne weiter in der Rangordnung abgestuft zu werden. Diese Position in einer Gruppe zu erhalten kann durch mehrere Bedingungen begünstigt werden. „Neue und Junge (Lehrjahre sind keine Herrenjahre‘), Minderheiten (z.B. Frauen in Männergruppen und umgekehrt), Stigmatisierte (=‘Gezeichnete‘), also Gruppenmitglieder mit besonderen Merkmalen [...]“.

Während des Brainstormings im klassischen Sinne kann sich dies jedoch zu einer Vermeidungstaktik entwickeln. Die Person in der Omega-Rolle zeigt sich mit der Aufgabenverteilung unzufrieden und äußert keine eigenen Ideen. Bei Ideenäußerung und, vorausgesetzt der Moderator besitzt nicht genügend Neutralität gegenüber der einzelnen Gruppenrollen, kann es geschehen, dass der Punkt der Kritiklosigkeit missachtet wird, denn der Vorschlag wird von einem potentiellen Gegner geäußert.

Dadurch dass Omega als Sündenbock fungiert, hat er die Möglichkeit, sich zu einem „latenten Gegen-Alpha“ zu entwickeln. Er würde gegen den bestehenden Gruppenführer arbeiten. Dies beinhaltet auch, die aktuelle Ideensammlung zu sabotieren, sei es durch Nichteinhalten der Regularien oder vorzugeben, keine Ideen zu haben. Eine alleinige Voraussetzung für die geringere Leistungsbereitschaft in Kreativgruppen ist das Omega-dasein jedoch nicht.⁸⁹

⁸⁸ Hug 2008, 326

⁸⁹ Vgl. ebd., 324ff.

4 Persönlichkeit und Temperament

Aber was macht Persönlichkeit aus und was bedeutet „Temperament“? Um an die Persönlichkeit als Begriff herantreten zu können, wird ein erneuter Einblick in die Psychologie, bzw. in die Persönlichkeitspsychologie notwendig. Damit ist jedoch nicht die sog. Alltagspsychologie zu betrachten, welche als „wissenschaftliches Paradigma“ der „empirische[n] Persönlichkeitspsychologie“ entgegensteht.⁹⁰ Die Alltagspsychologie beruht auf „individuellen Besonderheiten“, beurteilt nach dem „körperlichen Erscheinungsbild“ und nach zu vergleichendem Verhalten, kurz gesagt wird sie vom ersten Eindruck im Alltag bestimmt⁹¹. Dagegen versteht sich die Persönlichkeitspsychologie als „empirische Wissenschaft von den überdauernden, nichtpathologischen, verhaltensrelevanten individuellen Besonderheiten von Menschen innerhalb einer bestimmten Population.“⁹²

4.1 Persönlichkeit

„Betrachtet man die historischen Wurzeln der Persönlichkeitspsychologie, dann fällt auf, dass es zu allen Zeiten Versuche gab, Temperament und physiologische bzw. morphologische Substrate mit Verhalten und Befinden in Beziehung zu setzen.“⁹³

Somit wird die Persönlichkeit eines Menschen nicht nur aus rein psychologischer Sicht greifbar. Neurowissenschaften befassen sich ebenfalls mit der Entwicklung bzw. mit der Existenz der Persönlichkeit. Dabei spielen die „Neurotransmitter Serotonin, Dopamin und Noradrenalin“ eine nicht unerhebliche Rolle.⁹⁴ Dass dieses Themenfeld auch in aktueller Zeit noch eine entscheidende Rolle in der Forschung spielt, zeigt beispielsweise die Erkenntnis, dass Neuroparasiten im Gehirn das Nervensystem angreifen und durch Veränderung der, für die Produktion der Neurotransmitter verantwortlichen, Gene den Botenstoffhaushalt und somit die Persönlichkeit des befallenen Lebewesens verändern.⁹⁵

⁹⁰ Asendorpf/Neyer 2012, 2

⁹¹ Vgl. ebd., 2

⁹² Vgl. PM-Magazin: www.pm-magazin.de; Zugriff v. 09.11.2015

⁹³ Borkenau et al., 278 Erschienen in Psychologischer Rundschau, 56, 2005

⁹⁴ Vgl. ebd.

⁹⁵ Vgl. PM-Magazin: www.pm-magazin.de; Zugriff v. 09.11.2015

Da sich die Psychologie aus Erkenntnissen anderer Wissenschaften bedient, ist es nicht verwunderlich, dass biologische Inhalte die Persönlichkeitspsychologie unterstützen. Die Persönlichkeitspsychologie greift Inhalte aus der Sozialpsychologie, aus der Entwicklungspsychologie aber auch aus der kulturvergleichenden Psychologie auf. So kann geschlussfolgert werden, dass die eigene Persönlichkeit mindestens von dem sozialen Umfeld, von der kulturellen Umgebung aber auch von der eigenen Entwicklung abhängt.⁹⁶ Der deutsch-US-amerikanische Psychoanalytiker Erich Fromm (1900-1980) verstand unter Persönlichkeit

„die Totalität ererbter und erworbener psychischer Eigenschaften, die den Einzelnen charakterisieren und das Einmalige dieses Einzelnen ausmachen. Der Unterschied zwischen ererbten und erworbenen Eigenschaften entspricht im Großen und Ganzen dem Unterschied zwischen Temperament, Begabung und allen konstitutionellen psychischen Eigenschaften einerseits und dem Charakter andererseits.“⁹⁷

4.2 Temperament

Temperament und Persönlichkeit hängen eng zusammen. STANGL definiert Temperament in seinem Online-Lexikon für Psychologie und Pädagogik als

„die charakteristische emotionale Reaktionsbereitschaft und Reaktionsstärke eines Menschen [...] [und ist eine] Bezeichnung für menschliche Stimmungen, Reaktionen, Antrieb und Aktivität, die sich in Form von Gefühlen, Willensbildung und Triebleben äußern.“⁹⁸

Eine andere Erklärung zum Temperament lautet:

„Die Annahme, dass Unterschiede im Temperament bestehen, nämlich Persönlichkeitseigenschaften im Bereich ‚der A der Persönlichkeit‘ Affekt (Emotionen), Aktivierung

⁹⁶ Vgl. Asendorpf/Neyer 2012, 2f.

⁹⁷ Erich Fromm Institut Tübingen: www.erich-fromm-online.de, Zugriff v. 09.11.2015

⁹⁸ Stangl: lexikon.stangl.eu, Zugriff v. 09.11.2015

und Aufmerksamkeit, lässt sich bis zum Begründer der westlichen Medizin Hippokrates (460-377 v. Chr.) zurückverfolgen.“⁹⁹

Er entwickelte die ersten Ansätze der Temperamentslehre anhand seiner Theorie, dass je Temperament ein Körpersaft vorherrschend wirke. Die vier Säfte sind Blut für Sanguiniker (sanguis lat. = Blut), Schleim für Phlegmatiker (phlegma griech. = Schleim), gelbe Galle für Choleriker (chole griech. = Galle) und schwarze Galle für Melancholiker (melas griech. = schwarz).^{100 101}

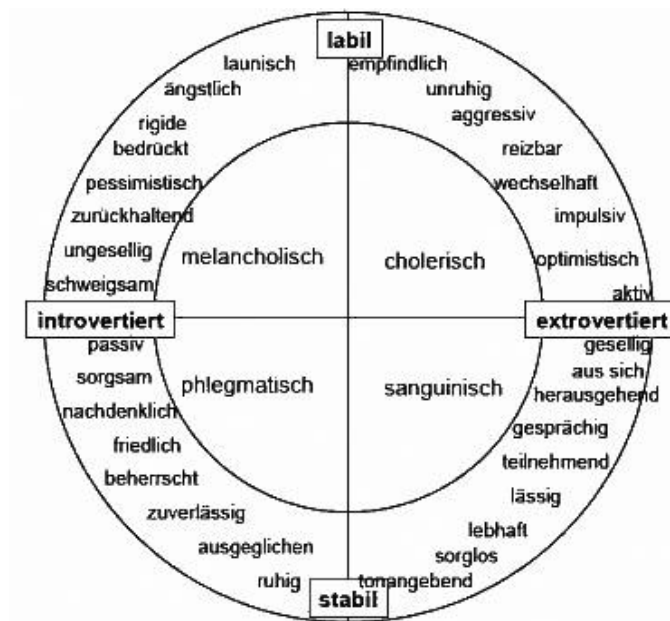


Abbildung 4 Temperamente nach Eysenck

„Wilhelm Wundt erweiterte um 1900 diese Typenlehre zu einem zweidimensionalen Modell mit den Dimensionen ‚Stärke der Gemütsbewegungen‘ und ‚Schnelligkeit des Wechsels der Gemütsbewegungen‘.“¹⁰² Eysenck bestätigte in den 50er Jahren empirisch die Existenz der Dimensionen von Wundt, indem er Fragebögen mit „Tempera-

⁹⁹ Asendorpf 2007, 28f.

¹⁰⁰ Vgl.ebd., 29

¹⁰¹ Vgl. Simon 2006, 19

¹⁰² Asendorpf 2007, 29

ments-Selbstbeschreibungen“ von Partizipanten ausfüllen ließ und die Ergebnisse auswertete. Einzig die Begrifflichkeiten der bipolaren Dimensionen wählte er anders: Neurotizismus und Extraversion. „Neurotizismus“ nutzte er für die „Schnelligkeit des Wechsels der Gemütsbewegungen“ (Abb.5). Die dazugehörigen Pole nennen sich „labil“ und „stabil“. „Eysenck bezog sich dabei auf die Beobachtung, dass neurotische Patienten oft eine labile Stimmungslage haben.“¹⁰³ Diese labile Stimmungslage kann Nervosität, Angst, Sorge oder auch Stress sein, wobei geringe Werte nicht bedeuten, dass die betroffenen Personen als sog. Neurotiker einzustufen sind.¹⁰⁴

Die „Stärke der Gemütsbewegungen“ änderte er in die Dimension „Extraversion“. Die angegebenen Eigenschaften variieren zwischen den Polen „introvertiert“ und „extravertiert“. Hierbei bezog er sich „auf die Typenlehre des Schweizer Psychoanalytikers Carl Gustav Jung[...]“.¹⁰⁵ Jung weist der extravertierten Person eine Orientierung nach außen zu. Dies bedeutet, dass jene sich an anderen Personen sowie an der umgebenden Umwelt orientiert, sich jedoch auch leicht ablenken lässt. Der introvertierte Mensch ist nach innen gekehrt und verhält sich passiv.

Interessant in Bezug auf Kreativarbeit in Gruppen sind die Persönlichkeitsmerkmale, welchen kreativen Menschen zugesprochen werden beziehungsweise welche „Persönlichkeitsstrukturen Kreativität begünstigen“.¹⁰⁶ Wie bereits in 2.1.2 festgestellt, zählen zu den Merkmalen kreativer Personen der Nonkonformismus und die Offenheit gegenüber Neuem. LIPPMANN/ANGSTMANN (2008) nennen diese und weitere Merkmale, wie die Neugierde, die „Freude am Spiel“ oder die „Ambiguitätstoleranz“. Insgesamt verweisen sie jedoch darauf, dass keine Konstante für die Merkmale kreativer Personen existiere.¹⁰⁷

¹⁰³ Vgl.ebd.

¹⁰⁴ Vgl. Stangl: lexikon.stangl.eu, Zugriff v. 07.11.2015

¹⁰⁵ Asendorpf 2007, 29

¹⁰⁶ Lippmann/Angstmann 2008, 382

¹⁰⁷ Vgl. ebd., 382

4.3 Persönlichkeitsmodell “Big Five”

Ein weiteres Modell zur Persönlichkeit beruht auf der Existenz der Großen Fünf. Damit sind jedoch nicht die African Big Five, Elefant, Löwe, Büffel, Nashorn und Leopard gemeint.¹⁰⁸ Die Großen Fünf des Persönlichkeitsmodells nennen sich Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit, Neurotizismus sowie Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen. Entstanden sind sie durch eine Faktorenanalytische Reduktion von existenten Eigenschaftswörtern. Dies wurde erstmals von NORMAN (1967) und GOLDBERG (1990) durchgeführt.¹⁰⁹ Lange Zeit davor hatten ALLPORT/ODBERG (1936) die Begriffe zum ersten Mal katalogisiert und in vier Listen mit jeweils rund 4.500 Begriffen unterteilt, wodurch bereits eine passende Grundlage für Faktorenzuzuordnung existierte. Auch die Temperamentsdimensionen nach Eysenck fanden in der Theorie ihre Anwendung.

110

„Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen bezieht sich auf intellektuelle Neugier, Gefühl für Kunst und Kreativität und korreliert positiv mit Intelligenz und vor allem Bildung. Gewissenhaftigkeit bezieht sich auf Ordentlichkeit, Beharrlichkeit und Zuverlässigkeit. Extraversion bezieht sich wie schon bei Eysenck auf Geselligkeit, Ungehemmtheit und Aktivität. Verträglichkeit bezieht sich auf Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft und Wärme im Umgang mit anderen. Neurotizismus bezieht sich wie schon bei Eysenck auf Nervosität, Ängstlichkeit und Gefühlsschwankungen.“¹¹¹

So lassen sich weite Bereiche der Persönlichkeit dank facettenreichen Big Five Fragebögen erfassen, welche sich gerade im Personalwesen als nützlich erweisen, schließlich will ein Unternehmen schon vor der Einstellung wissen, ob der Bewerber für die ersuchte Position geeignet ist. Die Big Five-Tests wurden im westlich geprägten Sprachraum entwickelt, wodurch die Grundlage des Tests, die lexikalische Auflistung und Kategorisierung der Eigenschaften, für den Westen gilt. Eine Übersetzung in nicht-

¹⁰⁸ Vgl. Aufmkolk: www.planet-wissen.de; Zugriff v. 06.01.2016

¹⁰⁹ Vgl. Asendorpf 2007, 54

¹¹⁰ Vgl. Goldberg 1990, 1216 ff.

¹¹¹ Asendorpf 2007, 54f

westliche Sprachen anderer Kulturräume birgt die Gefahr, dass die Big Five aus anderen Eigenschaften bestehen können.¹¹²

Neuere Tests variieren in Umfangreichtum und somit in ihrer Bearbeitungszeit. Je weniger Fragen ein Test zur Persönlichkeit beinhaltet, desto ökonomischer wird er, jedoch fällt er auch ungenauer aus, als die umfangreichen Tests. Zusätzlich haben OSTENDORF/ANGLEITNER (2003) einen Test zur „besonders differenzierte[n] Beschreibung der Persönlichkeit“ entwickelt: das „NEO Persönlichkeitsinventar, revidierte Form (NEO-PI-R)“.^{113 114} Die Persönlichkeitsmerkmale haben sich dabei nicht verändert, sie lassen sich nur genauer zuordnen, da jedes Merkmal in sechs unterschiedliche Bereiche unterteilt wird (Tab.2).

¹¹² Asendorpf 2007, 54f

¹¹³ Vgl. ebd., 55

¹¹⁴ Universität Freiburg: www.unifr.ch, Zugriff v. 13.11.2015

N: Neurotizismus (Neuroticism)	Diese Dimension beschreibt die Unterschiede zwischen emotionaler Robustheit auf der einen Seite und emotionaler Empfindsamkeit bzw. Ansprechbarkeit auf der anderen Seite.
N1: Ängstlichkeit (Anxiety)	
N2: Reizbarkeit (Angry Hostility)	
N3: Depression (Depression)	
N4: Soziale Befangenheit (Self-Consciousness)	
N5: Impulsivität (Impulsivity)	
N6: Verletzlichkeit (Vulnerability)	
E: Extraversion (Extraversion)	Diese Dimension beinhaltet die Häufigkeit und Intensität zwischenmenschlicher Interaktion, das Bedürfnis nach Stimulation und die Fähigkeit zum "Erleben von Freude".
E1: Herzlichkeit (Warmth)	
E2: Geselligkeit (Gregariousness)	
E3: Durchsetzungsfähigkeit (Assertiveness)	
E4: Aktivität (Activity)	
E5: Erlebnishunger (Excitement-Seeking)	
E6: Frohsinn (Positive Emotions)	
O: Offenheit für Erfahrungen (Openness to Experience)	Diese Dimension erfasst das Interesse an (und das Ausmaß der Beschäftigung mit) neuen Erfahrungen, Erlebnissen und Eindrücken.
O1: Offenheit für Phantasie (Openness to Fantasy)	
O2: Offenheit für Ästhetik (Openness to Aesthetics)	
O3: Offenheit für Gefühle (Openness to Feelings)	
O4: Offenheit für Handlungen (Openness to Actions)	
O5: Offenheit für Ideen (Openness to Ideas)	
O6: Offenheit des Wert- und Normensystems (Openness to Values)	
A: Verträglichkeit (Agreeableness)	Mit dieser Dimension werden Einstellungen und gewohnheitsmäßige Verhaltensweisen in sozialen Beziehungen umschrieben.
A1: Vertrauen (Trust)	
A2: Freimütigkeit (Straightforwardness)	
A3: Altruismus (Altruism)	
A4: Entgegenkommen (Compliance)	
A5: Bescheidenheit (Modesty)	
A6: Güteherzigkeit (Tender-Mindedness)	
C: Gewissenhaftigkeit (Conscientiousness)	Diese Dimension erfasst individuelle Unterschiede hinsichtlich der Planung, Organisation und Durchführung von Aufgaben.
C1: Kompetenz (Competence)	
C2: Ordnungsliebe (Order)	
C3: Pflichtbewusstsein (Dutifulness)	
C4: Leistungsstreben (Achievement Striving)	
C5: Selbstdisziplin (Self-Discipline)	
C6: Besonnenheit (Deliberation)	

Tabelle 2: Beschreibung der Skalen bzw. Merkmale

5 Motivation und Emotion

5.1 Differenzierung der Begrifflichkeiten

Einen weiteren Aspekt für die Beantwortung der Themenfrage liefert die Motivationspsychologie. Dabei wird davon ausgegangen, dass verschiedene Bedürfnisse das Handeln des Individuums beeinflussen. Nach ASENDORPF (2007) zählen Handlungen, und somit Handlungsdispositionen, ebenfalls zu den Persönlichkeitseigenschaften.¹¹⁵ Schlüsselfragen zur Ergründung der Motivation sowie der Motive für das Handeln eines Individuums lauten „warum“ und „wozu“. Es wird davon ausgegangen, dass jegliches Handeln begründet werden kann.¹¹⁶

Zuerst muss jedoch der Begriff der Motivation von dem Begriff des Motivs separiert werden. Motive „(...) sind aus dem Verhalten und den sprachlichen Äußerungen erschlossene Bereitschaften, sich in situationsüberdauernder (genereller), zeitlich überdauernder (zeitstabiler) und persönlichkeitspezifischer (individueller) Weise in einer gegebenen Situation so und nicht anders zielgerichtet zu verhalten.“¹¹⁷ Sehr vereinfacht besagt dies, dass die Bereitschaft zu handeln individuell an einer eingetretenen Situation orientiert wird.

Dementgegen steht der Begriff der Motivation. „Motivation entsteht aus einer Interaktion von situativen Anreizen und dispositionellen Eigenschaften.“¹¹⁸ Sie „bezeichnet Prozesse, bei denen bestimmte Motive aktiviert und in den Handlungen umgesetzt werden.“¹¹⁹ JÄNCKE (2013) verdeutlicht die Motivation in Verbindung mit den Emotionen.

¹¹⁵ Vgl. Asendorpf 2007, 93

¹¹⁶ Vgl. Fischer/ Wiswede 2009, 93f.

¹¹⁷ Hempel 2008, 85

¹¹⁸ Heckhausen/Heckhausen 2010, 38

¹¹⁹ Stangl: lexikon.stangl.eu, Zugriff v. 31.10.2015

5.1.1 Zusammenhang zwischen Motivation und Emotion

Dabei charakterisiert er Emotionen als eine „Reaktion auf Reize“.¹²⁰ Dieser vielschichtige Vorgang, welcher mit „Veränderungen der physiologischen Erregung, der Kognition, des empfundenen Gefühls und der aktuellen Verhaltensbereitschaft verbunden“ ist, kann in verschiedene Ebenen unterteilt werden.¹²¹

Die subjektive Ebene, die objektive Ebene und die Verhaltensebene. Die Subjektive Ebene betrachtet alle subjektiven Empfindungen, also Gefühle, zu einer Emotion aus der „Erste-Person-Perspektive“. Hier können verbal die Empfindungen geäußert und anhand von Fragebögen festgestellt werden. In der objektiven Ebene können aus distanzierter Position, der Dritte-Person-Perspektive“ die Reaktionen auf bestimmte Emotionen beobachtet werden. Trotz der scheinbaren Zusammengehörigkeit der beiden genannten Ebenen, konnte nach JÄNCKE (2013) der Zusammenhang zwischen der subjektiven Ebene und der objektiven Ebene noch nicht ausreichend geklärt werden.¹²² Er verwendet das Beispiel der Tränen: Tränen können sowohl bei Freude als auch bei Trauer fließen. Ein weiteres Beispiel wäre die Kontraktion bestimmter Muskelpartien in der Haut, welche zur sogenannten Gänsehaut führt. Bewegende Momente und Stresssituationen können die Aktivierung der dafür verantwortlichen Muskelpartien auslösen.¹²³

Die Emotionen, egal ob beim Tier oder beim Menschen, haben wichtige Funktionen inne: Sie regulieren die, zum Organismus gehörenden Zustände, steigert die Handlungsbereitschaft, bereiten die Handlungen des handelnden Lebewesens vor und sind für die sichtliche Veräußerung der „Verhaltensintensionen“ zuständig.¹²⁴ Die Botenstoffe dazu werden im limbischen System gebildet, was den Zusammenhang zwischen Emotionen und Persönlichkeit sowie den Handlungstendenzen verdeutlicht.¹²⁵ Bei Bildung eines bestimmten Neurotransmitters in einer bestimmten Menge wird eine Emotion ausgelöst. Liegt die Schwelle des Aktivierungspotenzials für den Neurotransmitter niedriger oder höher als durchschnittlich, kann von einem Persönlichkeitsmerkmal ge-

¹²⁰ Vgl. Jäncke 2013, 682

¹²¹ Jäncke 2013, 682

¹²² Vgl. ebd., 682f.

¹²³ Spektrum Akademischer Verlag: www.spektrum.de; Zugriff v 31.10.2015

¹²⁴ Vgl. Jäncke 2013, 682f.

¹²⁵ Vgl. Spektrum Akademischer Verlag: www.spektrum.de; Zugriff v. 31.10.2015

sprochen werden, welches wiederum das Agieren und die Temperamentstendenz der betreffenden Person bestimmt.

Dabei werden die Botenstoffe im Gehirn nicht ausschließlich vor der anfallenden Handlung produziert. „Unmittelbare Emotionen“ tauchen während des Entscheidungsfindungsprozesses auf. Sie werden in die „integralen unmittelbaren Emotionen“, welche „direkt mit den Entscheidungen verbunden“ sind und in die „beiläufig unmittelbaren Emotionen“, welche wiederum „keinen direkten Bezug zu den Entscheidungen“ aufweisen. Dabei können Umwelteinflüsse, verschiedene Reize und gemachte Erfahrungen die Entscheidungen deutlich beeinflussen.¹²⁶

JÄNCKE (2013) beschreibt den Zusammenhang zwischen Emotionen und der Motivation mit dem „Regelkreismodell“. Dieses besagt, dass ein Soll-Wert und ein Ist-Wert vom Gehirn abgeglichen werden. Falls eine Differenz zwischen beiden Werten besteht, reagiert der Organismus mit Emotionen, welche motivieren, Handlungen zu vollführen, um wieder einen Ausgleich zu schaffen.¹²⁷ Also ist Motivation ein emotionsbedingter Prozess. „Emotionen sind eine vorrationale Form von Werten und Erwartungen, die in das motivationale Geschehen eingreifen.“¹²⁸

5.2 Extrinsische und intrinsische Motivation

Zusätzlich existieren mehrere Formen der Motivation. Zwei davon sind die extrinsische und die intrinsische Motivation.¹²⁹ Intrinsisch bedeutet nach dem DUDEN „aus eigenem Antrieb“.¹³⁰ Sobald eine Handlung nicht durch äußere Motivatoren beeinflusst wird, kann davon ausgegangen werden, dass sich der Handelnde selbst und somit intrinsisch motiviert hat. Dabei spielt die Beziehung, also die eigene emotionale Empfindung zum Handlungsgegenstand eine entscheidende Rolle. „[...] [K]reativ handelnde Personen [sind] eher intrinsisch („aus sich heraus“) motiviert. [...] Die Grenze zwischen Individuum und dem Gegenstand der Beschäftigung ist aufgelöst.“¹³¹ Dieser Zustand der

¹²⁶ Jäncke 2013, 730

¹²⁷ Vgl. ebd., 683f.

¹²⁸ Scheffer/Heckhausen k.A., erschienen in Heckhausen/Heckhausen 2010, 61

¹²⁹ Vgl. Fischer/Wiswede 2009, 98 ff.

¹³⁰ Bibliographisches Institut GmbH: www.duden.de; Zugriff v. 29.11.2015

¹³¹ Lippmann/Angstmann 2008, 380

besonderen Hingabe während einer Handlung wird als „Flow“ bezeichnet und stellt eine Sonderform der intrinsischen Motivation dar. Sie tritt ein, sobald die Fähigkeiten der ausführenden Person den Anforderungen der Aufgabe entsprechen.¹³²

Anstrengungsbereitschaft, Neugier, Anreiz und Erfolgserwartung gelten als intrinsische Motivatoren.¹³³ Konträr dazu steht die extrinsische Motivation. „Weniger Kreative lassen sich [...] eher durch Belohnungen ihrer Umwelt (extrinsisch) motivieren [...].“¹³⁴ Zusätzlich bezieht EDELMANN (2008) die extrinsische Motivation nicht nur auf positive Verstärkung durch Belohnungssysteme, sondern auch auf negative Verstärkung durch Zwang.¹³⁵ Zu den Motivatoren gehören demnach die „Folgen von Handlung und Ergebnis“, die „Selbst- und Fremdbewertung“ sowie die „materielle Belohnung“.¹³⁶

Entscheidungen für Handlungen werden jedoch nicht ausschließlich nach intrinsischer oder nur auf Grund extrinsischer Motivation getroffen, sondern sind das Ergebnis beider Einflussbereiche.¹³⁷

5.3 Bedürfnispyramide nach Maslow

Eine, der bekanntesten, die Motivation betreffenden, systemtheoretischen Theorien ist die Bedürfnispyramide nach Maslow, welche er 1954 entwickelte. Dabei ordnet er Bedürfnisgruppen hierarchisch an.¹³⁸ Bevor die geforderte Leistung erbracht werden kann, müssen die bestehenden Bedürfnisse erbracht werden. Dabei variiert die Relevanz der einzelnen Bedürfnisgruppen. Je niedriger eine Bedürfnisgruppe in der Pyramide angeordnet ist, desto wichtiger ist deren Erfüllung (Abb.6). Es gelten jedoch noch mehr Aussagen die Bedürfnispyramide betreffend:

¹³² Vgl. Fischer/ Wiswede 2009, 100f.

¹³³ Vgl. Edelmann: www.eduhi.at; Zugriff v. 12.12.2015

¹³⁴ Lippmann/Angstmann 2008, 380

¹³⁵ Vgl. Edelmann:www.eduhi.at; Zugriff v. 12.12.2015

¹³⁶ Heckhausen/Heckhausen 2010, 6

¹³⁷ Vgl. Fischer/Wiswede 2009, 101f.

¹³⁸ Vgl. Heckhausen/Heckhausen 2010, 29

„Das höhere Bedürfnis stellt eine spätere stammesgeschichtliche Entwicklung dar“, „Höhere Bedürfnisse sind subjektiv weniger drängend“, „[a]uf einem höheren Bedürfnisniveau zu leben bedeutet größere biologische Effizienz, längeres Leben, weniger Krankheiten,[...]“ und „Befriedigung höherer Bedürfnisse schafft mehr an wünschbaren und persönlichen Ergebnissen, d.h. tieferes Glück, Heiterkeit und inneren Reichtum“. ¹³⁹

Maslow beginnt mit den Physiologischen Bedürfnissen. Zu diesen zählen Grundbedürfnisse wie Essen, Trinken und Schlafen. Darauf bauen die Bedürfnisse nach Sicherheit auf. Berufliche und materielle Sicherheiten befinden sich hierbei im Vordergrund. Erst wenn diese Bedürfnisse werden die Wünsche nach Gruppenzugehörigkeiten und gesellschaftlicher Akzeptanz vorrangig. ¹⁴⁰

Diese Bedürfnisse bezeichnet Maslow als „Restitutionsbedürfnisse“. ¹⁴¹ Die Spitze der Pyramide, das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung ist dagegen ein „Wachstumsbe-

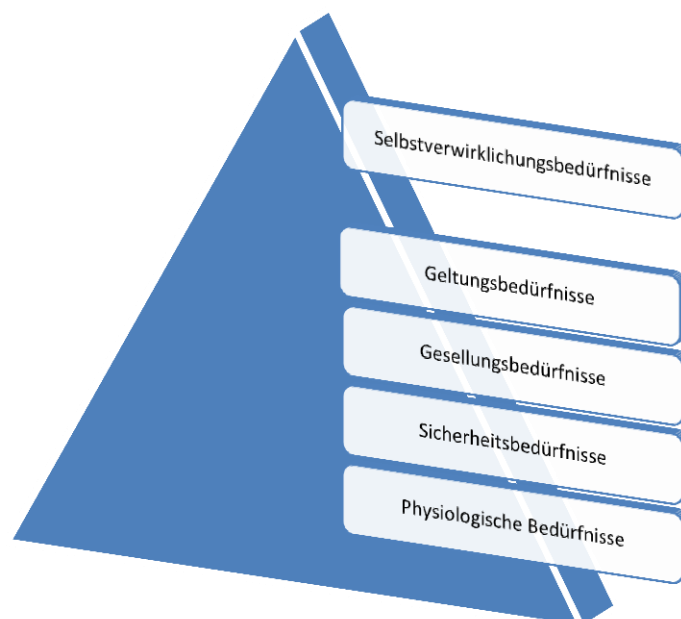


Abbildung 5 Bedürfnispyramide nach Maslow

¹³⁹ Scheffer/Heckhausen k.A., erschienen in Heckhausen/Heckhausen 2010, 57

¹⁴⁰ Vgl. Scheffer/Heckhausen k.A., erschienen in Heckhausen/Heckhausen 2010, 57

¹⁴¹ Fischer/Wiswede 2009, 107

dürfnis“.

Wie SCHEFFER/HECKHAUSEN feststellen, lässt Maslows Modell viel Spielraum für subjektive Deutungen der Inhalte, da er sich nicht konkret auf kulturelle beziehungsweise geographische und demographische Begebenheiten bezieht.¹⁴²

5.4 Bedürfnistheorie nach McClelland

Der Psychologe McClelland entwickelte die „Theorie der gelernten Bedürfnisse“. Dazu bezog er sich auf vier Grundmotive, welche sich, je nach Individuum und dessen Situation, stärker oder schwächer herauskristallisieren: Leistung, Macht, Zugehörigkeit und Vermeidung. Beim Motiv der Leistung steht der persönliche Erfolg im Vordergrund. Eigener Antrieb spielt hierbei eine entscheidende Rolle. Das Vermeidungsprinzip besagt, dass das Individuum mit seinen Taten vor Allem Enttäuschungen oder Misserfolge vermeiden will. Dabei ist das Sicherheitsbedürfnis besonders stark ausgeprägt, denn risikobehaftete Unternehmungen versprechen nicht, von vorn herein erfolgreich zu werden.

Die Macht ist ein Motiv, welches zeigt, dass eine Person über andere Menschen bestimmen will und seinen Einfluss auf das Verhalten zu verstärken versucht. Hierbei wird jedoch zwischen dem altruistischen und dem egoistischen Machtmotiv differenziert. Ein egoistisches Machtmotiv liegt vor, wenn ausschließlich eigene Ziele verfolgt werden. Das Machtmotiv wird als altruistisch angesehen, sofern die ausführende Person ihre Macht zur Erreichung von Teamzielen einsetzt.

Das Zugehörigkeitsmotiv bewegt Individuen dazu, sich anzupassen, um von Anderen anerkannt und akzeptiert zu werden. „Diese Motive werden unter Berücksichtigung der sozialen Umwelt seit der Kindheit erlernt, ständig weiterentwickelt und verändert.“¹⁴³

¹⁴² Vgl. Scheffer/Heckhausen k.A., erschienen in Heckhausen/Heckhausen 2010, 59

¹⁴³ Witte 1997, 13

5.5 Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg

Eine weitere Theorie auf dem Gebiet der Motivation ist die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg aus dem Jahr 1968. Er verknüpft arbeitsbezogene Einstellungen mit der Gesamtzufriedenheit des Lebens des Individuums.

Seine These lautet, dass Motivatoren die Arbeitszufriedenheit positiv beeinflussen. Dem stehen, als bipolarer Bezug zur Arbeitszufriedenheit die sog. Hygienefaktoren gegenüber. Motivatoren sind die Anerkennung, Verantwortung oder auch die eigene Leistung; demnach alles, was mit positiven Emotionen in Verbindung gebracht werden kann.

Als Hygienefaktoren gelten Umwelteinflüsse wie die Aufgabenstellung oder die Teamkonstellation. Die Besonderheit der Hygienefaktoren als¹⁴⁴ Arbeitsunzufriedenheitsfaktoren besteht darin, dass sie, trotz positiver Bewertung, zwar dazu beitragen, dass die betroffene Person nicht mehr das bisherige Maß an Unzufriedenheit erreicht, jedoch können die Hygienefaktoren nicht zur erhöhten Zufriedenheit beitragen.

Ohne Motivatoren erfolgt daher auch keine Zufriedenheit. Abb. 5 zeigt auf, welche Faktoren jeweils zu starker Unzufriedenheit aber auch zu einer gesteigerten Zufriedenheit führen. Dabei erstrecken sich die Prozentualen Anteile der Faktoren, wenn sie als Hygienefaktoren fungieren, in den Negativbereich. Sofern sie als Motivatoren angesehen werden, erstrecken sich die Faktoren in den positiven Bereich des Säulendiagrammes.

¹⁴⁴ Herzberg 1968, erschienen in Harvard Business Review 46, Nr.1

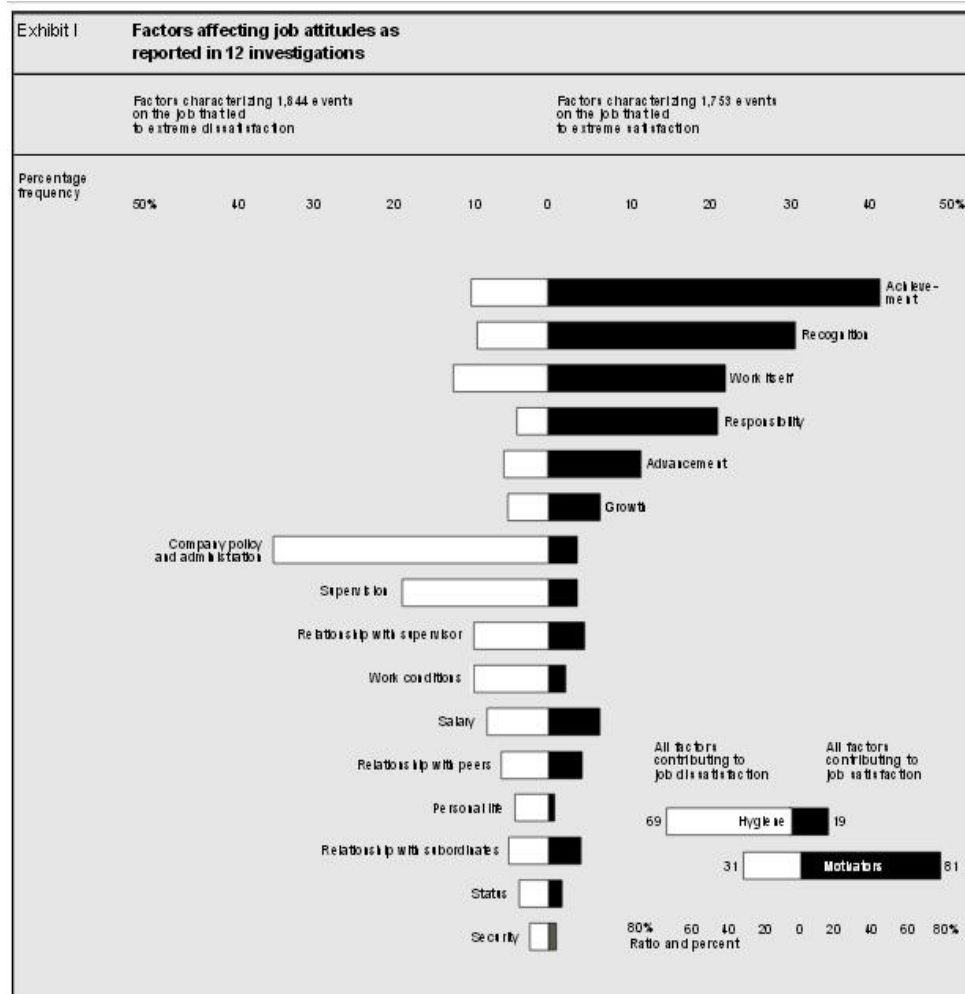


Abbildung: 3 Motivations -und Hygienefaktoren¹

6 Leistung und Leistungsbereitschaft

Was ist jedoch Leistung und was macht Leistungsbereitschaft aus? Leistung ist ein Begriff, welcher in vielen Gebieten, wie Sport, Physik oder Recht Anwendung findet. Er wird jedoch auch in Wirtschaft und Psychologie definiert.

Im Physikalischen Sinn wird Leistung mit der Formel Leistung (P) = Arbeit (W)/Zeit (t) definiert.¹⁴⁵ Leistung ist demnach eine Arbeit, welche in einer bestimmten Zeit erbracht wird. „Dabei sind vom Einzelnen Energien aufzuwenden, und es wird das Vorhandensein psychophysischer Merkmale vorausgesetzt.“¹⁴⁶ Bei der Übertragung der physikalischen Berechnung auf alltägliche Situationen wird deutlich, dass Leistung an sich messbar ist. Eine gestellte Aufgabe muss innerhalb eines vorgegebenen Zeitrahmens beendet werden. Die subjektive Anforderung des Aufgabenstellers gibt dabei vor, in welchem Maß die Leistung als erbracht gilt.

Leistung steht zusätzlich in direktem Zusammenhang mit der Persönlichkeit. In Bezug auf die Big Five kann der Faktor Gewissenhaftigkeit Rückschlüsse auf Leistungen zulassen. Dagegen spielen die bipolaren Ebenen von Eysenck keine entscheidende Rolle für das Erbringen von Leistungen.¹⁴⁷ Leistungen können jedoch nicht ohne entsprechende Fähigkeiten, aber auch durch ein gewisses Maß an Anstrengung erbracht werden. Ohne entsprechende extrinsische beziehungsweise intrinsische Motivation wird eine zu erbringende Leistung kaum erreicht werden, selbst wenn die Fähigkeiten dazu vorhanden gewesen seien. Das Problem besteht in der Forschung, festzustellen, ab wann es sich tatsächlich um Leistungsverweigerung handelt. Dieses Problem wird als „Kompetenz-Performanz-Problem“ bezeichnet. Von dem Ergebnis der erbrachten Leistung kann dabei nicht auf die individuellen Fähigkeiten geschlossen werden, denn die Problembewältigung ist zusätzlich abhängig von der „Stärke der Leistungsmotivation beim Lösen der Aufgabe“. ¹⁴⁸ Dabei bezeichnet die Leistungsmotivation „die aktualisierte Bereitschaft, Leistung zu erbringen und Ausdauer zu zeigen.“¹⁴⁹

¹⁴⁵ Vgl. Uni Regensburg: www-app.uni-regensburg.de; Zugriff v. 27.11.2015

¹⁴⁶ Spektrum: www.spektrum.de; Zugriff v. 27.11.2015

¹⁴⁷ Vgl. Asendorpf 2009, 73

¹⁴⁸ Vgl. ebd., 74

¹⁴⁹ Bierhoff/Herner 2002, 132

7 Leistungsverluste beim Brainstorming

Drei, zum Leistungsverlust führende Hypothesen sind die Trittbrettfahrerhypothese und die Bewertungsangsthypothese. Ob zusätzlich eine Produktionsblockierung vorliegt, muss ebenfalls betrachtet werden. Dazu haben sich DIEHL/STROEBE (1986) bereits vor fast dreißig Jahren mit der Thematik auseinandergesetzt, ob Brainstorming einen Leistungsverlust in Gruppen zur Folge hat. Sie waren jedoch nicht die ersten: „Taylor, Berry and Block (1958) were the first to test Osborn’s claim in a study on which subjects were asked to brainstorm either individually or in four-person groups. [...] Taylor et al. found that nominal groups produced nearly twice as many different ideas as the real groups.“¹⁵⁰ Warum dies so ist, fanden DIEHL/STRÖBE (1986) heraus.

7.1 Trittbrettfahrerhypothese

7.1.1 Theorie

Im SPIEGEL (2008) wird der Trittbrettfahrer deutlich beschrieben: Er beteilige sich nicht an Diskussionen, erkenne jedoch gute Ideen in der Gruppe und äußert fremdes Gedankengut mit anderen Worten als eigene Vorschläge.¹⁵¹ Doch handelt es sich ursprünglich bei einem „Trittbrettfahrer“ um ein Problem aus der ökonomischen „Theorie des kollektiven Handelns (Olson 1965)“¹⁵² Das Profitieren von den Leistungen anderer zählt zu den Fähigkeiten eines Trittbrettfahrers.¹⁵³ „Ökonome und andere machen sich seit langem Gedanken über das sogenannte Trittbrettfahrer-Problem, das dann auftritt, wenn Gruppen versuchen, die Produktion öffentlicher oder kollektiver Güter auf freiwillige Basis zu stellen.“¹⁵⁴

Damit weist FRANK (1992) darauf hin, dass hier der Kerngedanke der Trittbrettfahrer sei, jegliche Kosten des Allgemeinguts von sich abzuwälzen und somit von den Leistungen der anderen zu profitieren. Er verbindet die Trittbrettfahrerhypothese mit dem

¹⁵⁰ Diehl/Stroebe 1986, 1

¹⁵¹ Vgl. Peter: www.spiegel.de; Zugriff v. 30.05.2014

¹⁵² Vogt 2010; 86

¹⁵³ Vgl. Stroebe/Nijstad 2004; 3

¹⁵⁴ Frank 1992, 185

Eigennutzmodell, welches besagt, dass der Einzelne sich „nicht freiwillig an der Produktion öffentlicher Güter beteiligen“ wird.¹⁵⁵

Die Motivation der Trittbrettfahrer wird nach der „Theorie der öffentlichen Güter“ in zwei Bereiche unterteilt. Zum einen wird ihnen eine „geringere Identifizierbarkeit des eigenen Beitrages“ nachgesagt. Zum andern weisen sie sich selbst eine „hohe Ersetzbarkeit“ zu.¹⁵⁶ „Die Theorie geht weiterhin davon aus, dass die Identifizierbarkeit mit zunehmender Gruppengröße abnimmt, während die wahrgenommene Ersetzbarkeit zunimmt.“¹⁵⁷ Ein Experiment zur Überprüfung der Hypothese bestätigte diese nicht in vollem Umfang. Dabei beziehen sie sich auf das, in Punkt 7.3 näher präsentierte Experiment von DIEHL/STROEBE (1986), welches aufzeigt, dass das Trittbrettfahrerdasein nicht der Hauptgrund für den Produktivitätsverlust in einer Gruppe sein kann.¹⁵⁸

7.1.2 Experimentelle Überprüfung

Trittbrettfahrer sind Personen, welche von der Produktivität anderer profitieren, ohne selbst sonderlich aktiv zu werden. Um zu prüfen, ob die Leistungsfähigkeit in einer Gruppe von der Existenz der Trittbrettfahrer abhängt, wurden 56 Schüler zu einem Experiment gebeten. Die Schüler erarbeiteten eine gestellte Aufgabe teils in Gruppen à vier Personen und individuell. Dabei wurde nach den Bedingungen Osborns gearbeitet, welche er für das Brainstorming entwickelte.¹⁵⁹

Die Schüler erhielten unterschiedliche Informationen bezüglich der Bewertung: „Under ‚personal assessment‘ instructions group members were informed, that each member’s individual performance would be compared to that of a subject working alone.“¹⁶⁰ „Collective assessment“ Anweisungen besagten, dass die Leistung der Gesamtgruppe mit anderen Gruppen verglichen würde. Die angegebenen Bewertungskriterien für die allein arbeitenden Schüler waren ähnlich: „In individual sessions subjects under ‚personal assessment instructions were told that their performance would be compared with

¹⁵⁵ Vgl. Frank 1992, 185ff.

¹⁵⁶ Stroebe/Nijstad 2004, 3

¹⁵⁷ Stroebe/Nijstad 2004, 3

¹⁵⁸ Vgl. Stroebe/Nijstad 2004, 3

¹⁵⁹ Vgl. Diehl/Stroebe 1986, 6

¹⁶⁰ Diehl/Stroebe 1986, 6

that of somebody working in a group while subject under ‚collective assessment‘ instructions were informed that their ideas would be pooled with that of three other individuals to compare the productivity of this nominal group to that of real groups“.¹⁶¹

Bewertet wurden die Ergebnisse sowohl nach Qualität, als auch nach Quantität. Dafür hatten die Schüler je eine Idee auf eine Karte geschrieben, welche nach dem Experiment von einer Person ausgewertet wurde, die diese Karten auswertete, ohne zu wissen von welcher Gruppe diese stammen.

Als Ergebnis stellte sich heraus, dass die Manipulation der wissentlichen Voraussetzungen keine deutlichen Unterschiede zwischen den verschiedenen Gruppen und den verschieden gebrieften Kontrollgruppen zu gering waren, als dass sie signifikant für die These der Trittbrettfahrer stehen könnten.¹⁶²

7.2 Bewertungsangsthypothese

7.2.1 Theorie

Die nächste Hypothese, welche die Minderung der Leistungsbereitschaft erklären soll, ist die Bewertungsangsthypothese. Bewertungsangst, ein Zeichen für soziale Phobie, begegnet den Menschen im Alltag relativ häufig.¹⁶³ Dabei handelt es sich um eine spezielle Form von Angst, welche das Individuum in Prüfungssituationen davon abhält, die eigenen Fähigkeiten unter Beweis zu stellen. Es wird zwischen normaler Angst, begründeter Angst und phobischer Angst differenziert. Als normale Angst wird Lampenfieber gesehen.

Die begründete Angst kann logisch erklärt werden, beispielsweise wenn die zu erbringenden Leistungen durch fehlenden Einsatz erklärt werden können. Dagegen zeigt sich die phobische Angst in besonderem Ausmaß.¹⁶⁴ Die zu beobachtenden Symptome

¹⁶¹ Diehl/Stroebe 1986, 6

¹⁶² Vgl. Diehl/Stroebe 1986, 8f.

¹⁶³ Vgl. Uni Freiburg: www.psychologie.uni-freiburg.de; Zugriff v. 12.06.2014

¹⁶⁴ Vgl. Stangl: lexikon.stangl.eu; Zugriff v. 12.06.2014

unterscheiden sich nach Intensität, nach äußerer Sichtbarkeit und nach Auftreten je Körperregion.¹⁶⁵

Eine These zur Erklärung von der Entstehung von Prüfungsangst nennen WITTE/KAHL (2009) und beziehen sich dabei auf DIEHL/STROEBE (1987). Eine zu hohe Fokussierung der Qualität der geforderten Ideen verstärke die Bewertungsangst des Individuums.¹⁶⁶ Die alles zusammengekommen ist Bewertungsangst „[d]ie Angst, von anderen Personen negativ beurteilt zu werden oder sich in einer exponierten Situation zu blamieren, [...]. Bewertungsangst ist besonders dann ausgeprägt, wenn man über wenig Wissen und Können verfügt, sich in der jeweiligen Situation adäquat zu verhalten.“¹⁶⁷

Die Hypothese besagt demnach, dass die individuelle Leistung in einer Gruppe durch die Angst vor negativen Bewertungen vermindert wird.

7.2.2 Experimentelle Überprüfung

Um den Zusammenhang zwischen der Bewertungsangst und dem Brainstorming in Gruppen zu zeigen, wurden 36 männliche Psychologiestudenten der Universität Tübingen getestet. Gestellt wurden je zwei umstrittene Thematiken, welche Pro und Contra erforderten, sowie zwei unstrittige Themen.¹⁶⁸ „Subjects brainstormed either on the two controversial or the two uncontroversial topics, with the order counterbalanced within each condition.“¹⁶⁹ Dabei erhielt ein Drittel die Instruktion, dass sie ihre Vorschläge einem, sich hinter einem Spiegel befindenden, Experten vortragen sollten, welcher die Lösungen bewertet.¹⁷⁰ Beim zweiten Drittel der Studenten befand sich eine Videokamera im Raum, welche die Leistungen aufzeichnete. Diese sollten danach der Klasse präsentiert werden. Der Kontrollgruppe wurden keine besonderen Bewertungsfolgen genannt. Die Studenten erhielten ihre Aufgabenstellungen individuell. Ihnen wurde ein Zeitrahmen von 15 Minuten für die Bewältigung einer Aufgabe eingeräumt, wobei sie

¹⁶⁵ Vgl. Metzиг/Schuster 2006, 11ff.

¹⁶⁶ Vgl. Witte/Kahl 2009; 127

¹⁶⁷ Fischer/Asal/Krueger 2014, 50

¹⁶⁸ Vgl. Diehl/Stroebe, 1986, 10f.

¹⁶⁹ Diehl/Stroebe 1986, 11

¹⁷⁰ Vgl. Diehl/Stroebe 1986, 10

die zu lösenden Fragen nicht beide zu Beginn der ersten 15 Minuten kannten, und jeweils nach den Prinzipien von Osborn vorzugehen hatten.

Die Auswertung der erzielten Ergebnisse erfolgte durch eine neutrale Person, nach Qualität und Quantität. Dabei stellte sich heraus, dass bei stärkerer, vorher angekündigter Bewertung, die Ideenquantität deutlich zurückging. ¹⁷¹ „However, while our findings suggest the possibility of evaluation apprehension might be responsible for part of the productivity loss observed in brainstorming groups, they do not permit any definite conclusions, since the impact of evaluation apprehension was demonstrated only for individual brainstorming.“¹⁷²

Daher wurde ein weiteres Experiment zur Bewertungsangst durchgeführt, dieses Mal in Gruppen. Der Aufbau und die Durchführung waren ähnlich. Sie sollten beweisen, dass die Bewertungsangst sich nicht nur auf den Einzelnen auswirkt, sondern auch die Gruppenproduktivität beeinflusst. Getestet wurden 64 Psychologiestudenten und -studentinnen der Universität Tübingen. Das Verhältnis Männlich zu weiblich betrug sich 1:1. ¹⁷³ „Under collective assessment the evaluation apprehension manipulation had little effect.“¹⁷⁴ Somit lässt sich die Theorie der Bewertungsangst für Brainstorminggruppen nicht als Hauptursache für Leistungsminderungen bestätigen.

7.3 Produktionsblockierung

7.3.1 Theorie

Wie in dieser Arbeit bereits aufgezeigt, mindern diverse Faktoren die Produktivität in Gruppen. Gerade beim Brainstorming nach Osborn besteht das Problem, dass die Äußerungen der eigenen Ideen verbal erfolgen, denn zeitgleich eigene Ideen entwickeln und anderen zuhören wäre eine „Multitasking“-Aufgabe, was nach neueren Erkenntnissen, nicht ohne Leistungsverlust funktionieren kann.¹⁷⁵ Ob die Herausforderung beim Brainstorming im Turn-Taking zu suchen ist, spricht dem Sprecherwechsel und somit

¹⁷¹ Vgl. Diehl/Stroebe 1986, 10ff.

¹⁷² Diehl/Stroebe 1986, 12

¹⁷³ Vgl. ebd., 12ff.

¹⁷⁴ Vgl. ebd., 14

¹⁷⁵ Vgl. Groll: www.zeit.de; Zugriff v. 12.06.2014

dem Wechsel des Aufmerksamkeitszentrums innerhalb einer gemeinsam stattfindenden Konversation, oder nicht stellten ebenfalls Diehl und Stroebe in einem gemeinsamen Experiment fest.

Die Auswertung des Ergebnisses zeigt auf, dass die Produktionsblockierung einen Hauptgrund für die Degression der Leistung des Individuums in der Gruppe darstellt. Zusätzlich belegen nonverbale Weiterentwicklungen des Brainstormings, wie das Brainwriting, diese These. STROEBE/NIJSTAD(2004) berufen sich dabei auf Untersuchungen, in welchen die Verfahren jeweils mit dem klassischen Brainstorming verglichen wurden.¹⁷⁶

7.3.2 Experimentelle Überprüfung

Zur Überprüfung, ob eine gegenseitige Produktionsblockierung in einer Brainstorminggruppe stattfindet, nahmen 60 Psychologiestudenten der Universität Tübingen, davon 20 Frauen und 40 Männer, an einem Experiment teil. Die Aufgabenstellung war für alle Teilnehmer gleich, dafür wurden verschiedene Bedingungen für Test- und Kontrollgruppen geschaffen. Die Kontrollgruppe bestand im Gegensatz zu den Testgruppen mit je vier Mitgliedern, aus individuell arbeitenden Studenten.

Bedingung eins: eine individuell arbeitende Person interagierte über Mikrofon und Lautsprecher mit drei anderen, jeweils sich alleine befindenden, brainstormenden Personen. Dabei zeigte ein kleines Pult mit vier Kontrolllämpchen, wer gerade sprach. Die anderen Teilnehmer der Gruppe sollten solange warten, bis kein anderes Mitglied am Sprechen war, damit sie selbst das Wort ergreifen konnten.

Bedingung zwei deckt sich mit Bedingung eins, nur dass die Teilnehmer ausschließlich über die Kontrolllämpchen sahen, ob gerade gesprochen wurde. Die Ideen der anderen konnten somit nicht mit den eigenen verknüpft werden.

Bedingung drei braut sich so auf, dass die individuell arbeitende Person ausschließlich ein Mikro hat. Sie wurde weder durch Warten auf eine Sprechfreigabe anhand der

¹⁷⁶ Vgl. Stroebe/Nijstad 2004, 4

Lämpchen noch durch Hören der Anderen am Aussprechen der Gedanken gehindert. Dabei wurde alles Gesprochene aufgezeichnet und im Nachhinein ausgewertet.¹⁷⁷

Die Ergebnisse der Auswertung bestätigten die Hypothese der Produktionsblockierung. „Under conditions which allowed subjects to verbalize their ideas as they occurred, subjects produced approximately twice as many idea as they did under conditions where subjects had to wait their turn.“¹⁷⁸

¹⁷⁷ Vgl. Diehl/Stroebe 1986, 16ff.

¹⁷⁸ Vgl. ebd., 18

8 Mögliche Vermeidungsstrategien

8.1 Soziales Faulenzen

Zu den bisher aufgezeigten Theorien existiert noch ein weiteres Phänomen: Das Phänomen des sozialen Faulenzens. HERFORDT (2008) erklärt die Begrifflichkeit anhand der „Ablenkungs-Konflikt-Theorie von Baron (1986)“ und der „Antriebs-Theorie der sozialen Erleichterung von Zajonc (1965)“.¹⁷⁹

*„Die soziale Faulheit bezeichnet das Phänomen, dass eine Person, wenn sie in einer Gruppe arbeitet, eine schlechtere Leistung zeigt, als wenn sie alleine arbeitet (vgl. Latané et al., 1979)“*¹⁸⁰

Entdeckt wurde dieses Verhalten von Maximilian Ringelmann bereits Ende des 19. Jahrhunderts. Dieser stellte bei einem Experiment fest, dass die Leistung des Einzelnen in einer Gruppe geringer war, als bei gleicher, individuell durchgeführter Tätigkeit. Zum Vergleich der erbrachten Leistungen ließ er Personen an einem Tau ziehen, sowohl alleine, als auch in einer Gruppe und verglich die Werte miteinander.¹⁸¹

Nach Ringelmann handelt es sich dabei um eine unterbewusste (unbewusste?) Reaktion. Der französische Professor für Landmaschinenbau, Maximilien Ringelmann, kann „als einer der frühen experimentell arbeitenden Sozialpsychologen angesehen werden.“¹⁸² „1913 entdeckte er den Effekt der sozialen Faulheit bei einem Experiment: Er ließ Studenten einzeln und in Gruppen an einem Tau ziehen und fand (pro Individuum) einen mit zunehmender Gruppengröße wachsenden Leistungsabfall in der Gruppensituation.“¹⁸³ STOCK-HOMBURG (2013) beruft sich dagegen bei der Definition auf Quel-

¹⁷⁹ Herfordt 2008, 6

¹⁸⁰ Vgl. ebd., 13

¹⁸¹ Vgl. Kuhn in Edding/Schattenhofer 2009, 126

¹⁸² Wirtz / Strohmer 2013, 1334

¹⁸³ Vgl. ebd. 1334

len, welche das Phänomen des Social Loafings als bewusst herbeigeführtes Verhalten verurteilen.¹⁸⁴ Zusätzlich begünstigen verschiedene Faktoren diesen Effekt.

„Insbesondere sind dies Situationen, in denen

- 1. die individuellen Leistungen der Teammitglieder schwer identifiziert und damit nicht bewertet werden können,*
- 2. die Teammitglieder wahrnehmen, dass die Teamziele auch ohne ihre Anstrengungen erreicht werden können*
- 3. die Teammitglieder das Gefühl haben, dass die Teamsituation dazu führt, dass sie ihre individuellen Leistungsergebnisse nur eingeschränkt beeinflussen können*
- 4. die Teammitglieder wahrnehmen, dass andere Teammitglieder „soziales Faulenzen“ betreiben.“¹⁸⁵*

¹⁸⁴ Vgl. Stock-Homburg 2013, 585

¹⁸⁵ Stock-Homburg 2013, 585 f.

9 Fazit

Zusammenfassend kristallisiert sich eine kritische Sichtweise auf die häufig angewandte Kreativitätstechnik Brainstorming. Die anfänglichen Überlegungen Osborns dienen als Grundlage, reichen jedoch nicht aus, um effektiv arbeiten zu können. Seine drei Phasen - Fakten sammeln, Ideen finden und Lösungen erarbeiten – können nur in Utopie gemeinsam in einer Gruppe optimal verfolgt werden. Zu groß sind die Einflüsse der Gruppenkonstellation mit einem Omega, welcher nicht anerkannt wird, selbst wenn sein kreatives Potenzial die Gruppe voran bringen würde.

Enorme Leistungsunterschiede der einzelnen Teilnehmer senken das Gesamtniveau. Um dies zu verhindern müsste das stärkere Mitglied die Differenz kompensieren können, was ein hohes Maß an Motivation erfordert. Da beim klassischen Brainstorming nicht erkennbar ist, wer welche Ideen eingebracht hat, besteht die Gefahr des Trittbrettfahrertums aber auch des sozialen Faulenzens. Die Arbeit übernimmt ein anderer und alle werden belohnt.

Falls jedoch kein Trittbrettfahrer, kein Faulenzer und auch kein Schüchterner in der Gruppe mitwirken sollte, besteht ein weiterer Kritikpunkt. Der individuelle Denkprozess wird nicht nur von eigenen Werten und Gefühlen beeinflusst, sondern auch von der aktiven Umwelt. Ein gehörter Begriff lenkt die Gedanken auf eine bestimmte Bahn. Das verhindert, dass weitere Punkte angedacht werden können. Ein Beispiel dafür wäre die Erstellung eines Werbespots für Milchschnitte. Der Erste impliziert seinen Gedankengang, Sportler als Werbegesichter einzusetzen. Nun überlegen alle, welche Sportler geeignet wären. An einen Musiker wird keiner mehr denken.

Dieser Umstand verhält sich anders, wenn die Gruppenteilnehmer zuerst individuell überlegen und sich danach zusammensetzen. So können mehr diverse Sichtweisen eingebracht werden. Die Gefahr, aus Angst eigene Einfälle zurückzuhalten oder sich bequem einer anderen Meinung anzuschließen, besteht dennoch.

Ausblick

Brainstorming wird in Zukunft weiterhin angewendet werden um die Kreativität zu fördern. Dafür hat sich der Prozess zu sehr in Schulen, Universitäten und Unternehmen etabliert. Aber die Stimmen gegen die Klassische Variante verbreiten sich schneller.

Chefs, Professoren und Lehrer wollen in unserer Leistungsgesellschaft wissen, wer sich von den Gruppenmitgliedern eingebacht hat, und wer seine Note unverdient erhält beziehungsweise die Fortschritte im Unternehmen durch Vermeidungsstrategien verzögert.

Daher werden sich die anderen Methoden, wie Brainwriting oder 6-3-5- Methode vermehrt durchsetzen.

Literaturverzeichnis

1) Bücher

Asendorpf, Jens: Psychologie der Persönlichkeit, 4. Auflage, Heidelberg 2007

Benes, Georg M.E./ Groh, Peter E.: Grundlagen des Qualitätsmanagements; 2. Auflage, München 2012

Bierhoff, Hans-Werner/ Herner, Michael Jürgen: Begriffswörterbuch Sozialpsychologie; 1. Auflage, Stuttgart 2002

Disselkamp, Marcus: Innovationsmanagement: Instrumente und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen; 2. Auflage, Wiesbaden 2012

Drews, Günter/ Hillebrand, Norbert: Lexikon der Projektmanagement-Methoden; 1. Auflage, München 2007

Fischer, Lorenz/ Wiswede, Günter: Grundlagen der Sozialpsychologie; 3. Auflage, München 2009

Fischer, Peter/ Asal, Kathrin/ Krueger, Joachim I.: Sozialpsychologie für Bachelor; Heidelberg 2014

Frank, Robert H.: Die Strategien der Emotionen; München 1992

Geschka, Horst: Kreativitätstechniken und Methoden der Ideenbewertung in Sommerlatte, T./ Beyer, G./ Seidel (Hrsg): Innovationskultur und Ideenmanagement; Düsseldorf 2006

Heckhausen, Jutta/ Heckhausen, Heinz(Hrsg.): Motivation und Handeln, 4. Auflage, Berlin/Heidelberg 2010

Heller, Kurt A. :Kreativität; (S.423 -427), erschienen in "Handwörterbuch der angewandten Psychologie", Angela Schorr (Hrsg., Bonn 1993; Seite 423

Hempel, Petra: Die Imaginative soziale Therapie; 1. Auflage, Band1, Göttingen 2008
http://books.google.de/books?id=5nK1kzj2fcwC&pg=PA85&lpg=PA85&dq=Karl+Hofmann+1980+Motivation&source=bl&ots=k0ETUHq5kv&sig=H_s_lzWta8-ehKFpMuPczkUn-5k&hl=de&sa=X&ei=m9yvU9qQAoOS7AbbmYGIAQ&ved=0CCIQ6AEwAA#v=onepage&q=Karl%20Hofmann%201980%20Motivation&f=false

Hobmair, Hermann (Hrsg.): Psychologie, 5. Auflage, Köln 2013

Hug, Britta: Arbeitsgruppen im Führungsprozess, erschienen in Steiger, Thomas/ Lippmann, Eric: Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte; 3. Auflage, Heidelberg 2008

Ischebeck, Katja: Erfolgreiche Konzepte – eine Praxisanleitung in 6 Schritten; 1. Auflage, Offenbach 2013

Jäncke, Lutz: Lehrbuch kognitive Neurowissenschaften; 1. Auflage, Bern 2013

Kamiske, Gerd F.: Handbuch der QM-Methoden; 2. Auflage, München 2013

Kuhn, Hubert: Die Gruppe als Mittel zur Leistungssteigerung, erschienen in Edding, Cornelia/ Schattenhofer, Karl (Hrsg.): Handbuch Alles über Gruppen: Theorie, Anwendung, Praxis; Weinheim und Basel 2009

Leinweber, Stefan/ Mollbach, Achim/ Reimann, Michaela/ Mât, Christoph/ Meifert, T.Matthias (Hrsg.): Management-Coaching; 1. Auflage, Freiburg 2012

Lippmann, Eric/ Angstmann, André: Kreativität und Kreativitätstechniken erschienen in Steiger Thomas/ Lippmann, Eric (Hrsg.): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte, 3. Aufl., Bd. 1. (S. 376–397). Berlin, Heidelberg, New York 2008

Metzig, Werner/ Schuster, Martin: Prüfungsangst und Lampenfieber; 3. Auflage, Heidelberg 2006

Nerdinger, Friedemann W./ Blickle, Gerhard/ Schaper, Niclas: Arbeits- und Organisationspsychologie, Heidelberg 2008

Nöllke, Matthias/ Beermann, Susanne/ Schuhbach, Monika: Kreativ im Job – Techniken und Spiele; 1. Auflage, k.A. 2012

[Osborn, Alex Faickney, applied imagination - principles and procedures of creative problem-solving, 2. Auflage, New York 1957]

Scheffer, D./Heckhausen, H. : Eigenschaftstheorien der Motivation; erschienen in: Heckhausen, Jutta/ Heckhausen, Heinz(Hrsg.): Motivation und Handeln, 4. Auflage, Berlin/Heidelberg 2010

Schulter, Heinz (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, 2. Überarbeitete Auflage, Göttingen/ Bern/ Wien/ Toronto/ Seattle/ Oxford/ Prag 2006

Simon, Walter: Gabals großer Methodenkoffer; 1. Auflage, Band 5, Offenbach 2007

Stock-Homburg, Ruth: Personalmanagement; 3. Auflage, Wiesbaden 2013

Vogt, Thomas: Kalkulierte Kreativität, 1. Auflage, Wiesbaden 2010

Wirtz, Markus Antonius/ Strohmmer, Janina: Dorsch Lexikon der Psychologie, Auflage 2013

Witte, Erich H./Kahl, Cara H. (Hrsg.): Sozialpsychologie der Kreativität und Innovation, Lengerich 2009

Wolk, Nils T: Marketingtechniken für Entrepreneure, München, Mering 2009

2) Zeitschriften

Stroebe, Nijstad, 2, erschienen in Psychologische Rundschau 2004, 55

Luczak, H./ Rohmert, W./ Singer, R/ Rutenfranz, J: Klassifikation der Arbeitszufriedenheit und des subjektiven Belastungs- und Gesundheitsstatus von Fluglotsen; 1977, erschienen in: International Achieves of Occupation and Environmental Health, Volume 39, Issue 1, 1977

Herzberg, Frederik: One more time: How do you motivate employees?; erschienen in Harvard Business Review, September – October 1987, http://www.facilitif.eu/user_files/file/herzburg_article.pdf, Zugriff v. 30.05.2014

Goldberg, Lewis R.: An Alternative "Description of Personality": The Big-Five Factor Structure; erschienen in Journal of Personality and Social Psychology, 1216 – 1229, Vol. 59 Nr. 6, 1990 Washington D.C.

3) Sonstige Publikationen

Diplomarbeit: Witte, Torsten: Immaterielle und materielle Motivationsinstrumente 1997, Bremen, Hochschule Bremen, University of Applied Sciences (Unbekannt)

Diehl, Michael/ Stroebe, Wolfgang: Productivity loss in brainstorming groups: A riddle solved, Tübingen 1986; Berichte aus dem Psychologischen Institut der Universität Tübingen, Nr. 21

Herfordt, Julia E.: Soziale Erleichterung: Die Erleichterung kognitiver Prozesse durch die bloße Anwesenheit einer weiteren Person 2008, Inauguraldissertation zur Erlangung der Doktorwürde der Wirtschafts- und Verhaltenswissenschaftlichen Fakultät der Alberts-Ludwigs-Universität Freiburg im Breisgau

4) Internet

Aufmkolk, Tobias: Was verbirgt sich hinter den sogenannten „Big Five“?; 11.06.2010, http://www.planet-wissen.de/laender_leute/suedafrika/suedafrikas_nationalparks/wissensfrage.jsp; Zugriff v. 12.05.2014

Berliner Morgenpost: Toll, ein anderer macht's; https://www.wiso-net.de:443/document/BMP__127209918, Zugriff v. 21.01.2015

Bibliographisches Institut GmbH: Brainstorming, das; <http://www.duden.de/rechtschreibung/Brainstorming>, Zugriff v. 07.11.2015

Bibliographisches Institut GmbH: intrinsisch; <http://www.duden.de/rechtschreibung/intrinsisch>; Zugriff v. 07.11.2015

Bibliographisches Institut GmbH: Technik, die;
<http://www.duden.de/rechtschreibung/Technik>; Zugriff v. 07.11.2015

Edelmann, Walter: Intrinsische und extrinsische Motivation, 2004,
<http://www.eduhi.at/dl/Motivation.pdf>; Zugriff v. 12.12.2015

Funk, Rainer: Erich Fromm Glossar – Persönlichkeit; <http://www.erich-fromm-online.de/index.php/component/glossary/Erich-Fromm-Glossar-3/P/Pers%C3%B6nlichkeit-125>, Zugriff v. 29.05.2014 aus: Fromm, Erich: Psychoanalyse und Ethik. Bausteine zu einer humanistischen Charakterologie; Band II; Zürich 1947

Gabler: Dialektischer Materialismus,
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/dialektischer-materialismus.html>, Zugriff v. 06.01.2016

Gabler: Kreativitätstechniken,
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/kreativitaetstechniken.html?referenceKeywordName=Ideenfindungsmethoden>, Zugriff v. 06.01.2016

Gieler, Uwe: Warum bekommt man in besonders bewegenden Momenten eine Gänsehaut?, 24.05.2002; <http://www.spektrum.de/frage/warum-bekommt-man-in-besonders-bewegenden-momenten-eine-gaensehaut/591742>; Zugriff v. 06.01.2016

Groll, Tina: Alles gleichzeitig funktioniert nicht; 20.09.2012;
<http://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-08/multitasking-gehirnleistung>; Zugriff v. 06.01.2016

Herzberg, Frederik: One more time: How do you motivate employees?; erschienen in Harvard Business Review, September – October 1987,
http://www.facilitif.eu/user_files/file/herzburg_article.pdf, Zugriff v. 06.01.2016

Peter, Tobias: Die Lüge vom Teamgeist; 21.01.2008;
<http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/gruppen-typologie-die-luege-vom-teamgeist-a-529009-5.html>; Zugriff v. 03.01.2016

PM-Magazin: Meister der Gehirnwäsche, März 2014; <http://www.pm-magazin.de/r/natur/meister-der-gehirnw%C3%A4sche?page=0,0>; Zugriff v. 06.01.2016

Sonntag, Karlheinz: Lexikon der Psychologie - Leistung; 2000,
<http://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/leistung/8697>; Zugriff v. 06.01.2016

Spektrum Akademischer Verlag: Imaginationsverfahren, 2000;
<http://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/imaginationsverfahren/7035>; Zugriff v. 06.01.2016

Spektrum Akademischer Verlag: limbisches System, 2000;
<http://www.spektrum.de/lexikon/neurowissenschaft/limbisches-system/7089>; Zugriff v. 06.01.2016

Spiegel Online: S.P.O.N. – die Mensch-Maschine – Die geheime Zutat des shitstorms, 14.08.2012; http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A60&DOKV_DB=SPON&DOKV_NO=FE32EBBFED78D567D07ACACC6F39E041&DOKV_HS=0&PP=1, Zugriff v. 06.01.2016

Stangl, Werner: Lexikon für Psychologie und Pädagogik – Motivation;
<http://lexikon.stangl.eu/337/motivation/>, Zugriff v. 06.01.2016

Stangl, Werner: Lexikon für Psychologie und Pädagogik – Persönlichkeit nach Eysenck; <http://lexikon.stangl.eu/120/persoenlichkeit-nach-eysenck/>, Zugriff v. 06.01.2016

Stangl, Werner: Lexikon für Psychologie und Pädagogik – Prüfungsangst;
<http://lexikon.stangl.eu/12794/pruefungsangst/>, Zugriff v. 06.01.2016

Uni Düsseldorf: Anonymes Brainstorming; <http://www.uni-duesseldorf.de/muendlichkeit/Projekt-Netz/brainstorm-an.htm>; Zugriff v. 06.01.2016

Universität Freiburg: Hogrefe Testsystem 4; <http://www.unifr.ch/ztd/HTS/infctest/WEB-Informationssystem/de/4de001/c917bd63d1e442b6b893655af5e9fd32/hb.htm>; Zugriff v. 06.01.2016

Universität Freiburg: Hogrefe Testsystem 4; <http://www.unifr.ch/ztd/HTS/infctest/WEB-Informationssystem/de/4de001/c917bd63d1e442b6b893655af5e9fd32/si.htm>; Zugriff v. 06.01.2016

Universität Freiburg: Hogrefe Testsystem 4; <http://www.unifr.ch/ztd/HTS/infctest/WEB-Informationssystem/de/4de001/c917bd63d1e442b6b893655af5e9fd32/examples.htm>; Zugriff v. 06.01.2016

Uni Regensburg: Physik Formelsammlung; http://www-app.uni-regensburg.de/Studentisches/FS_Pharmazie/files/misc/lernmaterial/Physik-Formelsammlung.pdf; Zugriff v. 06.01.2016

Uni Freiburg: Was ist eine „soziale Phobie“?; <http://www.psychologie.uni-freiburg.de/abteilungen/Klinische.Psychologie/studienteilnahme/mutstehtdirgut/soziale.phobie>; Zugriff v. 06.01.2016

ZFO: Kreativität durch Kooperation, 02.04.2014; http://wiso-net.de/webcgi?START=A60&DOKV_DB=ZECO&DOKV_NO=ZFO041402007&DOKV_HS=0&PP=1; Zugriff v. 06.01.2016

Google.inc; https://www.google.de/search?q=Brainstorming&ie=utf-8&oe=utf-8&gws_rd=cr&ei=Y5HBVMPbDsv2UoCugJAJ; Zugriff v. 07.01.2016

Google.inc; https://www.google.de/search?q=Brainstorming&ie=utf-8&oe=utf-8&gws_rd=cr&ei=Y5HBVMPbDsv2UoCugJAJ#q=bekannteste+Kreativit%C3%A4tstechnik; Zugriff v. 06.01.2016

Schulz, Marisa: Brainstorming ist Bullshit; 2012; <http://www.zeit.de/campus/2012/06/kreativitaet-ideen-tipps>; Zugriff v. 06.01.2016

Sebastian Herrmann: Windstille im Kopf; 9.03.2012; <http://www.sueddeutsche.de/wissen/warum-brainstorming-nicht-funktioniert-windstille-im-kopf-1.1303668>; Zugriff v. 06.01.2016

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname